



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVAČNÍ SYSTÉM PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PRÁCE  
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU**

MOTIVATIONAL SYSTEM FOR MORE EFFECTIVE WORK OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Petra Čížková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Petra Čížková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Motivační systém pro zefektivnění práce zaměstnanců ve vybraném podniku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem této práce je na základě podrobné analýzy stávajícího motivačního systému ve výrobní společnosti navrhnout úpravu systému či vytvořit nový motivační systém, který povede k vyšší efektivitě práce stávajících zaměstnanců. Součástí tohoto cíle bude potřeba důkladně prozkoumat současné hodnocení zaměstnanců, jejich benefity, bonusy a odměny.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-04-9-2.

ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-8-247-2937-4.

BLÁHA, J. a kol. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000.

ISBN 80-7226-308-0.

KASLER C. a KASLER-PROBSTOVÁ F. Praktická podniková personalistika. 1. vyd. Praha. Wolters Kluwer ČR, a.s. 2013. ISBN 978-80-7357-913-5

KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-7169-206-9.

MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přepracované vyd. Praha: TRITON, 2014. ISBN 978-80-73-7-830-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce na téma: Motivační systém pro zefektivnění práce zaměstnanců ve výrobním podniku je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Cílem práce je nejprve zanalyzovat stávající motivační systém ve výrobním podniku a následně navrhnout jeho zlepšení k docílení vyšší efektivity práce zaměstnanců. Teoretická část práce bude zaměřena na vysvětlení základních pojmů spjatých s touto problematikou. Praktická část se bude věnovat vybranému podniku a stávajícímu motivačnímu systému a v návaznosti na zjištěné údaje bude navržena buď úpravu stávajícího motivačního systému anebo úplně nový motivační systém.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with the topic of incentive system to streamline the work of employees in the manufacturing plant and it is divided into two main parts. The theoretical background part and the practical part. The goal of the thesis is to first analyze existing incentive system to streamline the work of employees in the manufacturing plant and then propose its improvements in line with the achieving higher efficiency of employee's work. In the theoretical background chapter, author aims at explanation of basics concepts connected with this problematic. The practical part deals with the existing incentive system and after finding the results author will recommend maybe any modification of existing system or just completely new one.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace, stimulace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, formy motivace, řízení lidských zdrojů.

## **KEY WORDS**

Motivation, stimulation, Employee assessment, remuneration of employees, employee satisfaction, motivation forms of remuneration, leading of human resources.

### **Bibliografická citace**

ČÍŽKOVÁ, P. *Motivační systém pro zefektivnění práce zaměstnanců ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 118 s.

Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 10. 5. 2017

.....  
Bc. Petra Čížková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné rady při tvorbě této práce. Dále bych ráda poděkovala generálnímu řediteli společnosti Šmeral Brno a.s. panu Ing. Jiřímu Zoufalému za vřelé přijetí ve společnosti a za zprostředkování přístupu ke všem potřebným materiálům. V neposlední řadě bych ráda poděkovala kolektivu personálního a finančního oddělení ve složení: Magda Hanáková, Ing. Vlasta Nečasová, Marie Dohnalíková, Ing. Vítězslav Rádsetoulal a Mgr. Zuzana Kadlecová.

# Obsah

CÍLE PRÁCE.....	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1. Motivace.....	12
1.1.1. Proces motivace .....	13
1.1.2. Teorie motivace .....	13
1.1.3. Typy motivace .....	14
1.1.4. Mc Gregorova teorie X a Y .....	15
1.1.5. Maslowova motivační teorie.....	15
1.1.6. Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	17
1.1.7. Motivátory .....	17
1.2. Odměňování .....	19
1.2.1. Celková odměna .....	22
1.2.2. Formy odměňování .....	26
1.3. Mzdovné faktory.....	28
1.4. Zaměstnanecké benefity.....	30
1.4.1. Formy zaměstnaneckých benefitů .....	31
1.4.2. Rozdělení čerpání benefitních bodů: .....	32
1.4.3. Jaký způsob benefitů zvolit: .....	33
1.4.4. Daňové hledisko benefitů .....	34
2. ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	38
2.1. Seznámení se s firmou .....	38
2.1.1. Základní údaje o společnosti.....	38
2.1.2. O společnosti.....	39
2.1.3. Organizační struktura společnosti.....	41
2.1.4. Logo společnosti .....	41



2.2.	Směnnost provozu a její současná krátkodobá řešení .....	41
2.3.	Zaměstnanci .....	44
2.3.1.	Věková struktura zaměstnanců .....	44
2.3.2.	Profesní struktura zaměstnanců .....	47
2.3.3.	Produktivita práce z Nh na pracovníka.....	49
2.4.	Mzda.....	50
2.5.	Příplatky .....	52
2.5.1.	Práce přesčas a o víkendech.....	52
2.5.2.	Náhrada ušlé mzdy.....	53
2.5.3.	Práce v noci.....	53
2.5.4.	Příplatek za práci v odpoledních a 12-ti hodinových směnách .....	54
2.5.5.	Práce ve ztíženém pracovním prostředí .....	54
2.5.6.	Externí práce .....	55
2.5.7.	Příplatek předních dělníků .....	55
2.5.8.	Příplatek při fyzicky mimořádně namáhavých pracích .....	56
2.5.9.	Profesní příplatek.....	56
2.5.10.	Pracovní pohotovost.....	57
2.5.11.	Odměna pro školitele výrobních dělníků .....	57
2.6.	Odměny, benefity, příspěvky .....	57
2.6.1.	Odměny při příležitosti významných osobních výročí .....	57
2.6.2.	Stravování .....	59
2.6.3.	Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance .....	59
2.6.4.	Bydlení.....	60
2.6.5.	Rekreace, léčebná a rehabilitační péče zaměstnanců.....	60
2.6.6.	Dětská rekreace a léčebné a ozdravné pobyty dětí zaměstnanců.....	61
2.6.7.	Očkování proti chřipce.....	61

2.6.8.	Příspěvek na podpůrný fond zaměstnanců a příspěvek zaměstnavatele...	62
2.6.9.	Ostatní příspěvky .....	62
3.	VÝSLEDEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	63
4.	NÁVRH NOVÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....	99
4.1.	Sumarizace zjištění dotazníkového šetření .....	99
4.2.	Návrh nového motivačního systému .....	101
4.3.	Příklad nového motivačního systému .....	104
	ZÁVĚR .....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	111
	SEZNAM TABULEK .....	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	115
	SEZNAM GRAFŮ .....	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	118

## ÚVOD

Zaměstnanci jsou nepostradatelnou součástí každého podniku. Jsou jedním ze základních prvků, bez kterého by žádná společnost na trhu nemohla uspět. Přístup zaměstnavatelů by tomuto faktu měl odpovídat. Zaměstnavatel by měl umět zaměstnance motivovat, odměňovat a poctivě ohodnotit v návaznosti na jeho pracovní výkon.

Bohužel v dnešní době ne každý zaměstnavatel umí své zaměstnance řádně ocenit a motivovat k vyšším výkonům. Častým problémem je i nedostatek finančních prostředků na benefity, bonusy a odměny. Tento problém je dost běžný a výrobní podnik, na který se tato práce zaměřuje, není výjimkou. Nedostatečná motivace vede k nižší a nižší efektivitě. Bohužel toto není jediným problémem, kterým se musí personální oddělení společnosti zabývat. Společnost má totiž už více jak dva roky nedostatek odborných zaměstnanců a nemůže si dovolit k tomu ztratit stávající, a proto nízkou efektivitu práce přehlíží místo, aby se jí snažila řešit.

A proč vlastně zaměstnance motivovat?

P. J. Meyer řekl: „*Pokud chceš dosáhnout úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý*“. (12)

Na základě Meyerova výroku musí být zaměstnanec motivován natolik, aby se motivace stala jeho součástí a hnacím motorem k dosažení cíle (k dokončení zadané práce).

Dá se říci, že následující tvrzení je dost materialistické, ale hnací motor většiny lidí je snaha o vyšší a vyšší příjem. Jak řekla Tomáš Baťa: „*Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví*“. (12)

A jak tedy zaměstnance správně motivovat? Odpověď na tuto otázku by každá společnost měla hledat u svých zaměstnanců, neboť jak tvrdí Jonas Ridderstrale: „*Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace*“. (12)

## CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této práce je na základě podrobné analýzy stávajícího motivačního systému ve výrobní společnosti navrhnout úpravu systému či vytvořit nový motivační systém, který povede k vyšší efektivitě práce stávajících zaměstnanců. Součástí tohoto cíle bude třeba důkladně prozkoumat současné hodnocení zaměstnanců, jejich benefity, bonusy a odměny.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě základní části: teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce jsou, na základě odborné literatury, charakterizovány základní pojmy a definice týkající se dané problematiky. Mezi ně patří například motivace, stimulace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, formy motivace, řízení lidských zdrojů.

Praktická část práce bude zaměřena na detailní popis společnosti a jejího stávajícího motivačního systému, který není nijak obsáhlý. Práce se bude zabývat i zaměstnanci a prací personálního oddělení, pod které problematika motivačního systému spadá. Následně, na základě této analýzy, bude zpracován návrh na zlepšení motivačního systému zaměstnanců. Při zpracování této práce bude kladen důraz na fakt, že jde o podnik výrobní.

V teoretické části bude využita jako zdroj odborná literatura, a to především knižní. Stejně tak budou použity internetové zdroje, ale jen v omezené míře, a vždy jen prověřené. Na druhou část práce budou využity především interní materiály společnosti, které ochotně společnost zapůjčila, a informace od vedoucích pracovníků.

Autor je přesvědčen, že poznatky z této práce společnost zkusí aplikovat, a že nový motivační systém povede nejen k zefektivnění práce, ale i k větší atraktivitě pro budoucí zájemce o práci v této společnosti.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1. Motivace

Motivace pochází z latinského slova „movere“, které překládáme jako „hýbám“. Pojem motivace vznikl na počátku 20. století a nemá ucelený obsah. Pod tímto pojmem můžeme hledat člověka s touhou či ochotou vyvinout určité úsilí. Motivování lidí je pomoc na cestě za dosažením jejich cílů. *„Motivace je jednou ze složek psychické regulace činností, zajišťuje fungování učení a paměti, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k utváření účelných vzorců chování zaměřených na dosahování určitých cílů, tj. podněcuje k chování, které udržuje dynamicky růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu.“* (2, s. 20)

Motivace ovlivňuje lidi ve všech aspektech každodenního života včetně historických událostí. Například většina lidí ví, že Británie získala Kanadu tím, že porazila Francouze na rovinách Arahamu roku 1759. Ale málo kdo ví, že toto vítězství bylo z části způsobeno nedostatkem motivace francouzského velitele shromáždit svoje vojska. Volba, úsilí a vytrvalost jsou tři pilíře, kterými definujeme motivaci na pracovišti (bojišti), jejichž absence způsobily, že zůstal v posteli se svou milenkou navzdory tomu, že byl varován, že Britové slézají útesy Quebec City. (5, s. 7)

*„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich potřeb.“* (1, s. 159)

Lidé jsou různí, mají různé potřeby, různé cíle a různé způsoby, jak tyto potřeby uspokojit. Rovněž každý člověk se chová odlišným způsobem a podniká jiné kroky, které ho vedou ke splnění těchto cílů. Je tedy nesprávné se domnívat, že jeden přístup motivování lze aplikovat na všechny lidi stejně. (1, s. 159)

### 1.1.1. Proces motivace

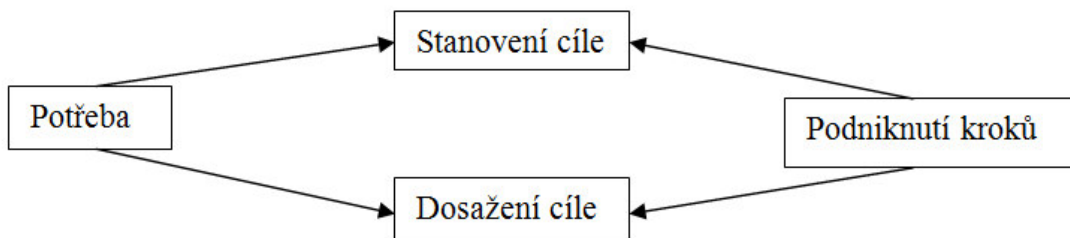
*„A co je to tedy motivace? Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*

*Tři složky motivace podle Arnolda a kol. jsou:*

- a) směr – co se nějaká osoba pokusí udělat,*
- b) úsilí – s jakou plí se o to pokusí,*
- c) vytrvalost – jak dlouho se o to pokusí.“ (1, s. 159)*

Motivování lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve vámi vybraném směru za účelem dosažení stanoveného výsledku. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že určité kroky povedou k dosažení cíle, který jim přinese hodnotné odměny, odměny, které povedou k uspokojení jejich potřeb. (1, s. 159)

Na obrázku níže můžeme vidět model související s potřebami.



Obrázek 1: Proces motivace (1, s. 160)

### 1.1.2. Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejpodstatnějšími jsou:

- a) Teorie instrumentalisty, je založena na politice cukru a biče a tvrdí, že odměny a tresty jsou prostředkem k zajištění toho, aby se lidé chovali a jednali žádoucím způsobem.

b) Teorie zaměřená na obsah je založena na tvrzení, že motivace se týká podnikání kroků k uspokojování potřeb, které ovlivňují chování. Tyto potřeby identifikuje. Tato teorie bývá též označována jako teorie potřeb.

c) Teorie zaměřená na proces je teorie zaměřující se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti (1, s. 161).

### **1.1.3. Typy motivace**

Pracovní motivace lze dosáhnout dvěma způsoby. První z nich je motivace sama sebe tím, že lidé hledají, vykonávají či nalézají práci, která jejich potřeby uspokojuje nebo vede k očekávání splnění jejich cílů. Druhá motivace je motivace managementem za pomoci metod, jako jsou odměny, povyšování, pochvaly atd.

Dle Herzberga a kol. existují dva typy motivací:

a) Vnitřní motivace – jde o faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, či aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří volnost konat, odpovědnost, schopnosti, dovednosti a jejich příležitost je využít, podmětná a zajímavá práce či příležitost k rozvoji, růstu a postupu.

b) Vnější motivace – je motivace, kterou děláme pro lidi, abychom je motivovali. Jde především o odměny a tresty. Mezi odměnami můžeme nalézt například povýšení, zvýšení platu, pochvaly. Mezi tresty snížení platu, odeprání platu, kritiku či disciplinární řízení. (1, s. 161)

#### 1.1.4. Mc Gregorova teorie X a Y

Tato teorie je přisuzována americkému psychologovi Douglasovi Mc Gregorovi a představuje ve dvou modelech X a Y dva ale naprosto odlišné typy lidí.

V prvním modelu X jde o zaměstnance, který je naprosto neochotný, nezainteresovaný, pasivní, líný až arogantní a potřebuje pro splnění úkolu autoritativní styl řízení svého nadřízeného, aby byl schopen dokončit své úkoly. Takový zaměstnanec vyžaduje kontrolu, vedení a v krajním případě i trest.

Zaměstnanec modelu Y je přesným opakem. Je motivovaný, zainteresovaný, odpovědný, pracovitý, je spokojen s náplní své práce a dosahuje úspěchů. U takového zaměstnance je úkolem nadřízeného zaměstnance motivovat za pomoci rozšíření odpovědnosti, možnosti si stanovovat samostatně své cíle atd. (10, s. 46)

#### 1.1.5. Maslowova motivační teorie

*„Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb.“ (7, s. 40)*

Tato pyramida se skládá z potřeb:

- Fyziologické potřeby – jedná se o potřeby základní. Naplnění těchto potřeb je nezbytné pro přežití. Jde především o potřebu: vody, vzduchu, potravy a všeho čeho je třeba k udržení života.
- Potřeby jistoty a bezpečí – jde o zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistuje ohrožení nebo nebezpečí.
- Sounáležitost – láska, přátelství, jedná se o potřebu začlenění se do skupiny.
- Potřeby uznání a ocenění – obsahuje respekt, sebe ocenění, uznání od dalších osob
- Sebeaktualizace – jde o realizaci sebe sama a realizaci vlastního potenciálu. (7, s. 40)



Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, to znamená od nejnižších po nejvyšší.



Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa (7, s. 41)

Aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je zapotřebí využít výše zmíněných úrovní.

Tabulka 1: Využití Maslowova systému k uspokojování potřeb pracovníků (7, s. 41)

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti.
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Sounáležitost	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutají pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce.
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala
Sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší, a která mu umožní ukázat své schopnosti

### **1.1.6. Herzbergova dvoufaktorová teorie**

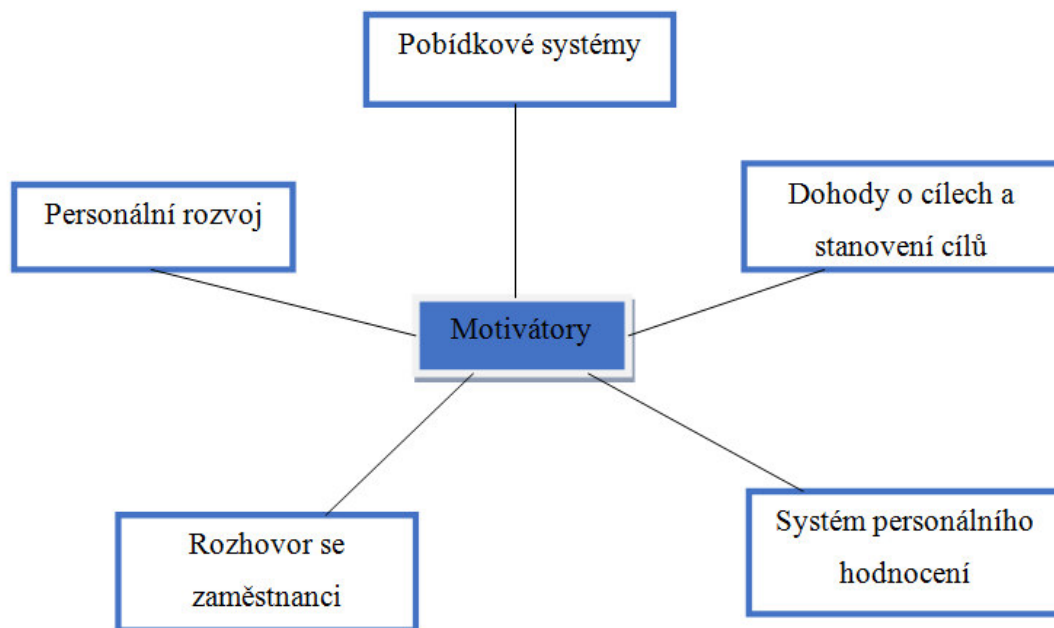
Dvoufaktorovou motivační teorii zformuloval Frederick Herzberg v roce 1959 a pojmenoval v ní dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace.

Herzbergovy dvoufaktorové teorie, označované též jako motivačně hygienická teorie, se používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci.

Na náplň práce se vztahují takzvané motivátory, které motivují zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a odpovídají za jejich spokojenost. K motivátorům řadíme: odpovědnost, možnosti postupu, dobrý plat či možnost plnit zajímavé úkoly. Nedostatek takových motivátorů ale nevede vždy k nespokojenosti. Na rozsah práce se vztahují takzvané hygienické faktory. Jejich dobré formování zabraňuje nespokojenosti zaměstnanců. Sem řadíme například dobré vztahy na pracovišti, odměňování, řízení, pracovní podmínky, jistota práce a pracovní pozice. Problém nastává, pokud jsou tyto faktory negativně zastoupeny například nedostatečným ohodnocením nebo cholerickým nadřízeným. I když jsou totiž faktory velmi dobře zformovány, nepodněcují zaměstnance k vyšším výkonům. Proto snahou manažerů by mělo být naplňování hygienických potřeb souběžně s dobrou motivací. Hygienické a motivační faktory mohou být pro každou práci odlišné. (10, s. 48)

### **1.1.7. Motivátory**

Motivátory neboli nástroje řízení. Výkon zaměstnance může nadřízený ovlivnit působením na vůli k výkonu. K takovému ovlivňování dochází za pomoci motivátorů a díky tomu může podnik pracovat hospodárněji a efektivněji. Motivovaní pracovníci se snadněji identifikují s podnikem (10, s. 48)



Obrázek 3: Motivátory pracovního výkonu (10, s. 49)

**Pobídkové systémy:** Pobídkový systém motivuje k vyšším výkonům. S tímto systémem je spjaté především odměňování, příkladem je prémiový plat nebo prodejní provize. Toto variabilní odměňování umožňuje propojení s firemními cíli. Odměna je tedy závislá na výkonu, obratu. Nemusí být vždy spjata jen s penězi. Často bývá využívána i nepeněžní pobídka jako je firemní automobil, zvýšení pravomocí, kancelář a její vybavení, to vše vede k potřebě zaměstnance dosáhnout větší prestiže a sociálního uznání.

**Dohody o cílech a stanovení cílů:** Tato strategie je velmi úspěšná, jde především o cíle, které si stanovuje sám zaměstnanec při rozhovoru se svým nadřízeným. Taková strategie dává zaměstnanci větší svobodu v uplatnění svých návrhů. Cíle mají být formovány tak, aby splňovali pravidlo SMART (specifický, měřitelný, atraktivní, realistický, termínovaný).

**Systémy personálního hodnocení:** Jde o nástroj k ověření, zda je zaměstnanec účinně a efektivně využíván. Systém personálního hodnocení je systematické posuzování hodnocení výkonu zaměstnance, kterého nelze dosáhnout pouhým rozhovorem nařízeného a podřízeného. Při takovém rozhovoru nadřízený usuzuje pouze podle

intuice. Pro měření by měly být stanoveny kvalifikátory, které rozdělujeme do různých dimenzí, jako je výkonnostní chování, sociální chování a zaměstnanecký potenciál. Takové hodnocení má nespočet výhod. (10, s. 49-51)

**Personální rozvoj:** Vedoucí pracovník přebírá roli kouče či trenéra, a každý zaměstnanec by se měl rozvíjet pomocí plánu rozvoje a tréninku. Stagnace ze strany zaměstnance znamená dlouhodobý neúspěch podniku. *„Koučování je každodenní interakce mezi vámi a vašimi zaměstnanci. Jeho účelem je poskytovat pravidelnou pomoc, podporu, chválu a konstruktivní kritiku“* (6, s. 21)

**Pohovory se zaměstnanci:** Pohovory se zaměstnanci slouží nejenom jako zpětná vazba na výkon či posouzení nadřízeného, zda dochází k naplňování cílů, ale slouží i k projednání jejich problémů. Nadřízený by měl být schopný podřízenému pomoci problém vyřešit, a to ať už se jedná o lobbying či neschopnost plnit zadaný úkol. (10, s. 52)

## 1.2. Odměňování

Odměňování zaměstnanců je komplikovaná záležitost, která velmi často vyvolává spory mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Proto jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku je oboustranně přijatelný a zároveň efektivní systém odměňování.

Tradiční personalistika uvádí jako odměnu plat či mzdu, případně jiné peněžní formy, které zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci.

Moderní personalistika však odměňování chápe trochu v hlubším slova smyslu a zahrnuje do něj

- zaměstnanecké výhody, které jsou nepeněžní a nejsou závislé na jeho výkonu, jsou závislé pouze na zaměstnaneckém poměru. Příkladem jsou placená dovolená, stravenky, dary k životním či pracovním jubileím, možnost využívat podnikový automobil i k soukromým účelům, příspěvek na pracovní oděv či

jeho poskytnutí, kulturní akce, které organizuje sám podnik, možnost slevy na produkty podniku, služby pro pracovníka a jeho rodinu atd.

- Povýšení pracovníka
- Formální uznání – pochvala
- Pozvání na slavnostní oběd či večeři
- Pověření významnými pracovními úkoly
- Pověření vedením lidí či zaučením nových pracovníků
- Rozmanitá a zajímavá práce
- Přátelské vztahy na pracovišti
- Příjemný styl vedení
- Vytváření příznivějších pracovních podmínek jako je například vlastní kancelář, přidělení počítače, vlastního přímého telefonního čísla, vizitky atd.
- A mnohé další odměny (8, s. 141)

Některé formy odměny nemají hmotný charakter, ale přispívají k spokojenosti pracovníků. Jde zde převážně o pocit důležitosti, užitečnosti, které mu přináší radost. (8, s. 142)

Ve studii, která se explicitně zaměřila na spokojenost v práci, jinak než pouhou motivací, Hoppock vyslovil teorii, že spokojenost v práci je ovlivněna mnoha faktory různými od peněz. Tyto faktory, které našel, zahrnují relativní status člověka v sociálním a ekonomickém společenství, se kterým se identifikuje, dále vztah s nadřízeným a kolegy v práci, pracovní naplň, příležitost osobního rozvoje, různorodost práce, svobodu rozhodování, viditelné výsledky, uznání a zabezpečení. (5, s. 18)

Malé podniky často mívají pro takové formy odměny lepší podmínky než podniky velké. Malé podniky s menším počtem zaměstnanců své pracovníky lépe znají, znají jejich životní podmínky, rodinné zázemí a potřeby.

Podnik má celkem širokou paletu možností, jak vytvořit svůj vlastní systém odměňování.

Systém odměňování je stanovení mezd či platů a popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Klíčovým problémem ale nadále zůstává, jak vytvořit přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování. Ten by měl být vytvořen přímo na míru daného podniku, tak aby co nejlépe vyhovoval jeho potřebám, a hlavně potřebám jeho zaměstnanců. Důležité je, aby takový systém byl akceptován zaměstnanci, a proto je vhodné, aby se podíleli na jeho vytváření.

Systém odměňování není ale pouze forma kompenzace za odvedenou práci, ale musí plnit i další funkce jako:

- Přilákat dostatečný počet uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalitou
- Stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje
- Odměňovat pracovníky za úsilí, loajalitu, výsledky, zkušenosti, schopnosti
- Přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- Být v souladu s veřejnými zájmy a normami
- Být zaměstnanci akceptován, a dostatečně motivující, aby pracovali podle svých nejlepších možností
- Stimulovat pracovníky pro zlepšení kvalifikace a schopností
- A mnoho dalších (8, s. 142-143)

*„Při vytváření systému odměňování je nezbytné zodpovědět několik důležitých otázek. Především je však nutné si položit a odpovědět na tři hlavní otázky:*

- 1. Co potřebuje podnik svým systémem odměňování dosáhnout?*
- 2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?*
- 3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“ (8, s. 143-144)*

*„Podnik chce nejčastěji pomocí systému odměňování:*

- *Vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků*
- *Udržet si pracovníky*
- *Dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku*
- *Dosáhnout žádoucí kvality technické úrovně produkce*
- *Dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity*

- *Formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle podniku.*
- *Formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy v podniku. “*

*Pracovníci potřebují:*

- *Zabezpečit uspokojování potřeb svých a své rodiny*
- *Určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků*
- *Spravedlnost a srovnatelnost odměňování*
- *Možnost seberealizace*
- *Dobré vztahy na pracovišti*
- *Práci, která by je uspokojovala*

*Vnější faktory ovlivňující odměňování v podniku jsou:*

- *Populační vývoj*
- *Situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě)*
- *Profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů*
- *Životní styl*
- *Úroveň zdanění*
- *Míra inflace*
- *Ekonomická a sociální politika vlády*
- *Úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu, státě atd. “ (8, s. 144)*

### **1.2.1. Celková odměna**

Strategický systém motivování by měl být motivační, spravedlivý a transparentní. Jedině vhodně zvolený systém dokáže výše zmíněné splňovat, jediné tak totiž lze dosáhnout, aby lidé pro společnost pracovali co nejvíce efektivně. Proto by měl být systém odměňování založen na celkovém přístupu k odměňování. Tento přístup klade důraz na podstatu všech složek celkové odměny, tedy hmotnou i nehmotnou složku. (3, s. 109)

Pojetí celkové odměny tvrdí, že jde o něco víc než jen zasypání lidí penězi. „*Definice celkové odměny obvykle zahrnuje nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, variabilní složka mzdy/platu a benefity, ale také nehmotné prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.*“ (1, s. 554)

Celková odměna	
Hmotná odměna	Nehmotná odměna
<p>Nárokové složky odměny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Základní mzda/plat</li> <li>• Povinné příplatky</li> </ul> <p>Nenárokové složky odměny:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přímé – variabilní, zásluhové odměňování</li> <li>• Nepřímé – zaměstnanecké výhody (benefity)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pochvala</li> <li>• Větší zodpovědnost</li> <li>• Kariérní postup</li> <li>• Uznání</li> <li>• Větší samostatnost</li> <li>• Možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce</li> <li>• Svoboda a autonomie</li> </ul>

Obrázek 4: Složky celkové odměny (3, s. 110)

**Základní mzda nebo plat** – jde o množství peněz tvořených sazbou či tarifem za určitou práci nebo pracovní místo/pozici.

**Povinné příplatky** – povinné příplatky jsou vypláceny ke mzdě či platu a jsou dány právními předpisy. (3, s. 110)

K hlavním druhům příplatku patří příplatky:

- „za vedení – Příplatek za vedení oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců. Vedoucími zaměstnanci jsou ti, kdo jsou oprávněni podle organizačního řádu organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k práci závazné pokyny. Výše příplatku za vedení je nově stanovena v



*% z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen.*

- *za noční práci – Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v noci příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. Jde o příplatek nárokový, který nemůže zaměstnavatel vyloučit ani omezit. Noční práci se rozumí podle § 78 odst. 1 písm. j) zákoníku práce práce konaná v době mezi 22. a 6. hodinou.*
- *za práci v sobotu a neděli – Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Příplatek se poskytuje za kalendářní sobotu a neděli bez ohledu na to, zda jsou tyto dny pro zaměstnance podle harmonogramu dny nepřetržitého odpočinku či nikoliv. Při výkonu práce v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat příplatek i za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu.*
- *plat nebo náhradní volno za práci přesčas – Podmínky stanovuje § 127 zákoníku práce. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci poměrná část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí, připadající na jednu odpracovanou hodinu bez přesčasové práce v kalendářním měsíci, kdy se práce přesčas uskutečnila, a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku nebo 50 % průměrného hodinového výdělku, jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu. Pokud došlo k dohodě o poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas v běžném měsíci, má se za to, že jde o práci v rámci zákonné pracovní doby. Pokud se náhradní volno přesouvá do dalších měsíců, v běžném měsíci se plat ani příplatek za přesčasovou práci nevyplatí, při čerpání náhradního volna se naopak měsíční plat nekrátí. Pokud zaměstnavatel neposkytne zaměstnanci náhradní volno do 3 po sobě jdoucích měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního příplatku a zvláštního příplatku, příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za práci přesčas. Zaměstnanci, kterému přísluší příplatek za vedení ve veřejných službách a správě, je plat stanoven s přihlédnutím k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce (to neplatí o práci přesčas konané v noci, v den pracovního klidu nebo v době pracovní pohotovosti).*

- za práci ve ztíženém pracovním prostředí – Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 5 % základní sazby minimální mzdy za měsíc. Podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. činí výše příplatku 400 až 1 400 Kč měsíčně. Jeho výši určí zaměstnanci zaměstnavatel podle míry rizika, intenzity a doby působení ztěžujících vlivů.
- zvláštní příplatek – Zvláštní příplatek přísluší zaměstnanci, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy. Rozdělení prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek do skupin, podmínky pro poskytování příplatku a výši příplatku v jednotlivých skupinách stanovila vláda v příloze č. 10 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.
- za rozdělenou směnu – Zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na 2 nebo více částí, přísluší příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu. Rozdělenou směnou se pro tento účel rozumí směna, ve které souvislé přerušení práce nebo jejich souhrn činí alespoň 2 hodiny. Za dělenou směnu nelze považovat nahodilé přerušení práce z jakýchkoliv důvodů.
- osobní příplatek
- za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah
- specializační příplatek pedagogického pracovníka
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek.“ (16)

Výše příplatků je stanovena zákonem a převážně závisí na skutečně odpracované době.

**Variabilní odměny** – jinak známé jako výkonnostní odměny, které se vztahují k výkonu jednotlivce. Dále bychom sem zařadili odměny, které nejsou na výkon vázané jako věcnostní prémie, dárky k životním či pracovním jubileím, vánoční odměny atd.

**Zaměstnanecké benefity/výhody** – těmto benefitům bude níže věnována celá samostatná kapitola.

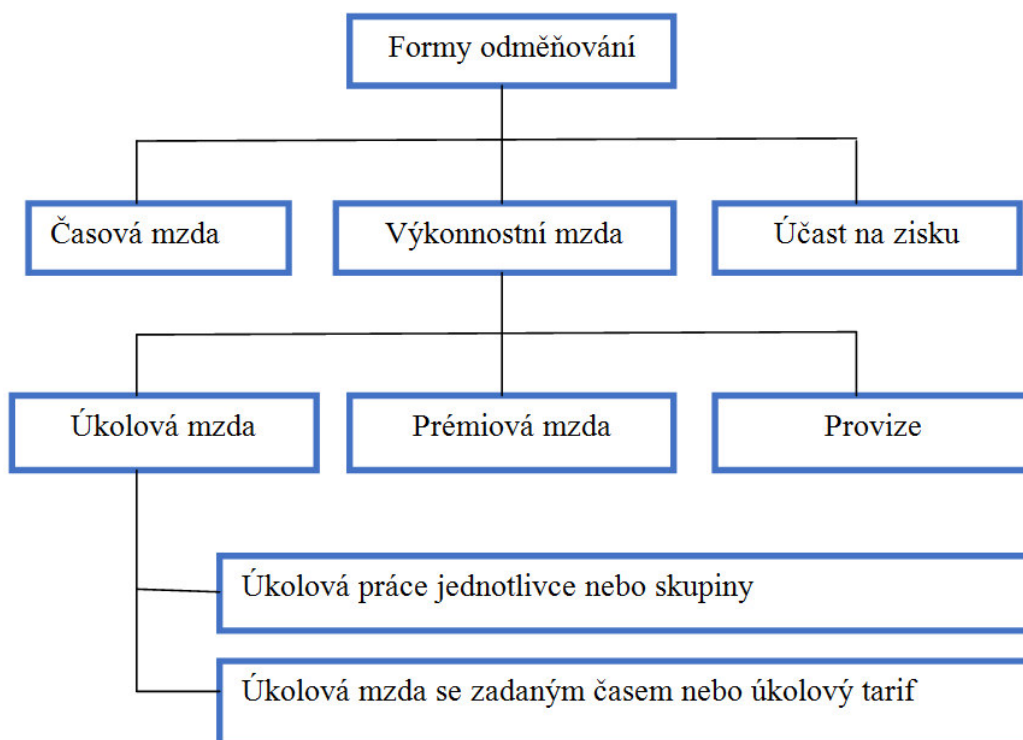
**Nehmotné odměny** – jde o odměny, které nejsou nijak závislé na přímých platbách. Jedná se převážně o možnost seberealizace, autonomie, možnost se vzdělávat či budovat kariéru a postavení. (3, s. 110)

### 1.2.2. Formy odměňování

Mzda či plat, jak již bylo zmíněno, je cena, kterou zaměstnavatel platí zaměstnancům za odvedenou práci.

Pojem mzda se používá při placení dělníků a pojem plat při placení úředníků a administrativních pracovníků. (10, s. 60)

Formy odměňování můžeme rozdělit následovně:



Obrázek 5: Formy odměňování (10, s. 61)

**Časová mzda:** Výši odměny při časové odměně určuje pracovní doba. Jde například o sjednání hodinové mzdy, ze které se následně týdenní či měsíční mzda odvíjí. Výše časové mzdy se odvíjí od náročnosti výkonu.

K vyplácení časové mzdy dochází když:

- Pracovní výkon není měřitelný (administrativa)
- Zaměstnanec není schopný ovlivnit množství práce (běžící pás)

- Kvalita práce je pro podnik nejdůležitější.

Výhodou časové mzdy je, že hrubý výdělek je snadno spočitatelný a práci lze provádět v přiměřeném tempu. Nevýhodou je, že časová mzda nemotivuje k vyšším výkonům a podnik musí pro kontrolu výkonu provádět kontroly jakosti a množství.

**Úkolová mzda:** U úkolové mzdy záleží výše odměny na množství odvedené práce. Úkolová mzda musí být pro danou práci vhodná, jedná se o práci, u které si zaměstnanec může sám určovat tempo práce, práce se neustále opakuje a dá se měřit v jednotkách. Úkolová mzda se vyskytuje jak u práce jednotlivce, tak u práce skupiny, může mít zadaný čas i úkolový tarif.

**Úkolová práce jednotlivce či skupiny:** úkolová mzda jednotlivce je vyplácena jednotlivci dle jeho výkonu. Úkolová mzda skupiny se rozděluje v rámci skupiny dle jejich výkonu buď rovným dílem, nebo podle věku, tarifní skupiny, platové třídy atd. Podprůměrný pracovník vždy dostane alespoň minimální mzdu, ke které se za normálních podmínek přičítá příplatek k úkolové mzdě.

**Úkolový tarif a úkolová mzda se zadaným časem:** U úkolového tarifu obdrží zaměstnanec mzdovou sazbu za každou vykonanou výkonnostní jednotku. Výše peněz, které dostane, se pak odvíjí od toho, kolik výkonnostních jednotek v určitém čase zvládne. Naopak u úkolové mzdy se zadaným časem je stanoven čas, po který může trvat zpracování jednoho kusu. V případě, že zaměstnanec zvládne zpracování rychleji, vydělá více.

**Prémiová mzda:** Jedná se o výkonnostní mzdu, kde jsou k pevné základní sazbě přičítány prémie za zvláštní výkon. Základní mzda odpovídá minimální tarifní mzdě. Prémie se neřídí podle rychlosti, ale podle kvality. Prémiová mzda se vyplácí za předpokladu splnění důležité výrobní lhůty nebo byl-li výrobek vyroben bezchybně, zaměstnanci jsou precizní a nedochází k poruchám strojů, byl-li podán zlepšovací návrh nebo prokázána úspora aj.

**Provize:** Provize se vyplácí k základnímu platu a vychází z prodaných jednotek, přičemž zaměstnanec dostane procentuální podíl z obrátu podniku či z obrátu jím

prodaného zboží. Tento způsob se často využívá ke zvýšení produktivity. Provizi zaměstnanec může dostat i v případě prodání neprodejného zboží.

**Podíl ze zisku:** Na rozdíl od provize, zde zaměstnanci dostávají procenta ze zisku podniku tedy přebytku. To vede k větší hospodárnosti a ke zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a vedením podniku. (10, s. 61-65)

### **1.3. Mzdotvorné faktory**

Mzdotvorné faktory neboli co by se mělo odměňovat. Mnoho odborníků, manažerů a podobně se domnívá, že odměny pro pracovníky by se měli odvíjet od pracovního výkonu. Ten je ale velmi těžko měřitelný. I u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky. Navíc takové měření bývá často náročné a vyžaduje velkou disciplinovanost a neustálou kontrolu výkonu. Kromě výše zmíněného bývá zvykem přihlížet i k délce praxe, vzdělání, době, po jakou je pracovník zaměstnán v podniku, a dalším měřitelným znakům. V úvahu musíme brát i fakt, že odměna vázaná na výkon může vyvolat výraznou orientaci na množství na úkor kvality práce.

Tyto a mnohé další faktory brzdí snahu vázat odměnu na pracovní výkon zaměstnance.

Při odměňování musí podnik brát v úvahu i vnější mzdotvorné faktory, jako je situace na trhu práce, platné zákony, předpisy, výsledky kolektivního vyjednávání a podobně. Sem spadá minimální mzda, povinné příplatky, speciální zacházení s některými skupinami zaměstnanců, placené dovolené, placené překážky v práci atd.

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by měly být brány při odměňování v úvahu. Tento seznam bývá často v literatuře různě modifikován. (8, s. 146-147)

Merk Goodridg uspořádal mzdotvorné faktory následovně:

Tabulka 2: Mzdovné faktory (8, s. 148)

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/ Organizování	
Fyzická síla/ kondice	Řízení/ kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/ obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

## 1.4. Zaměstnanecké benefity

Jak již bylo zmíněno, poskytování zaměstnaneckých benefitů, peněžitých či nepeněžitých plnění zaměstnancům jejich zaměstnavateli nad rámec jejich mzdy či platu, přispívá k motivaci zaměstnanců a jejich vyšší loajalitě k podniku.

To ovšem není jediný důvod proč dávat svým zaměstnancům benefity. Dalším důvodem je nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Společnosti se tedy snaží pomocí benefitů tyto nové pracovníky nalákat a následně udržet.

Benefity jsou jedním z důležitých faktorů pro zaměstnance zvažujícího více pracovních nabídek. A proto správně zvolený balíček benefitů, spolu se správně zvoleným systémem odměňování, zvyšuje konkurenceschopnost podniku na trhu práce a vede k stabilizaci podniku z hlediska jejich kvalifikovaných pracovníků. (9, s. 1)

**K nejčastějším zaměstnaneckým benefitům poskytovaným zaměstnavatelem dle Macháčka patří:**

- *„příspěvek na stravování, zejména formou poskytování stravenek,*
- *příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace),*
- *příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,*
- *příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,*
- *příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,*
- *příspěvky na soukromé životné pojištění,*
- *příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,*
- *nákup vitaminových přípravků,*
- *očkování proti chřipce,*
- *zvýhodněné půjčky zaměstnancům,*
- *dary k životním a jiným výročím,*
- *podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci nebo nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,*
- *prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní),*
- *poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,*
- *bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto),*

- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti
- zřizování firemních školek ad.“ (9, s. 1-2)

#### **1.4.1. Formy zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity lze poskytnout fixním a flexibilním způsobem.

- Fixní způsob – Zaměstnavatel v kolektivní smlouvě či ve vnitřním předpisu stanoví všechny zaměstnanecké benefity, které může zaměstnanec čerpat, a je jen na něm, zda této možnosti využije. Nevýhodou fixního způsobu benefitů je, že zaměstnavatel často investuje do určitého benefitu a zaměstnanci o tento benefit nejeví zájem.
- Flexibilní způsob neboli cafeteria systém – Zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a zároveň roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si následně může sám, na základě bodově ohodnocené výhody a na základě svých přidělených bodů, vybrat takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. (9, s. 2)

*„V dnešní době by měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měl by být rovněž moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitů. To lze nabídnout nejen výše popsáním způsobem cafeteria, ale i tzv. předplacenou benefitní kartou, která představuje vhodný způsob čerpání benefitů v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance. Udržování rovnováhy mezi soukromým životem a prací nejenže zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní.“ (9, s. 2)*

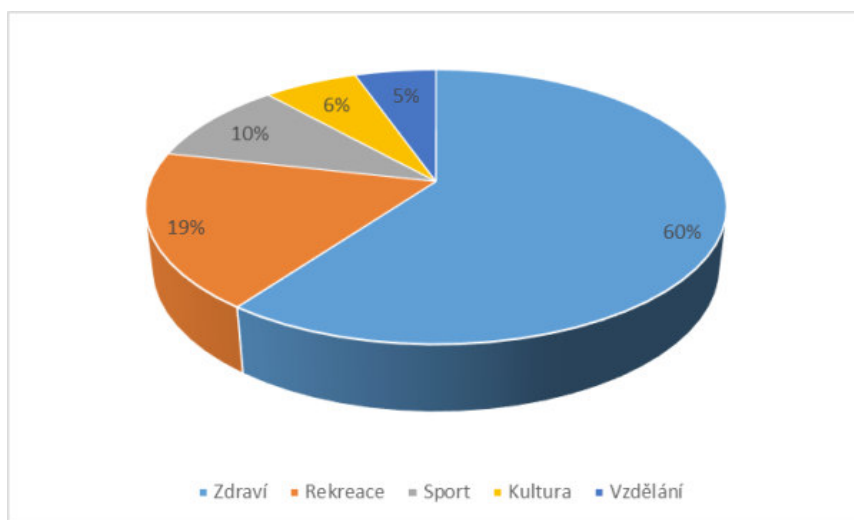


Rozsah firemních benefitů je široký, stravenky, automobily, notebooky, dovolené a podobně. Do popředí se ovšem v současné době dostávají hlavně volnočasové zaměstnanecké benefity (definované v zákoně o daních z příjmů v §6, odst. 9).

K těmto volnočasovým benefitům patří především: víkend v lázních, nákup v lékárně, jazykové kurzy, permanentky do aquaparku či posilovny. Všechny tyto benefity slouží k osobnímu rozvoji, vitalitě a podporují dobrý zdravotní stav, jak tvrdí Martin Stanický ředitel společnosti Benefits, která spravuje systémy nepeněžního odměňování a motivace zaměstnanců.

*„Volnočasové benefity jsou nejen užitečným nástrojem odměňování a motivace zaměstnanců, ale především jsou pro zaměstnavatele ekonomicky výhodné,”* dodává Stanický. (15)

#### 1.4.2. Rozdělení čerpání benefitních bodů:



Obrázek 6: Čerpání benefitních bodů (15)

*„Systém firemních benefitů musí být zakotven ve vnitřní směrnici firmy, všichni zaměstnanci s ním musí být seznámeni a měli by mít možnost kdykoli do něj nahlédnout.*

### **Výhodné benefity:**

- *Zdraví – např. lékárny, optika, masáže, aktivní odpočinek, zdravotní péče, očkování*
- *Rekreace – s ročním limitem 20 000 Kč na zaměstnance, např. služby cestovních kanceláří a cestovních agentur, slevové portály (prodloužené pobyty), hotely a penziony v ČR, lázně*
- *Sport – např. aktivity ve fitness centrech, squash, bowling, pronájem kurtu, bazény, lyžařská střediska*
- *Kultura – např. kina, divadla, lístky na koncerty, sportovní utkání, tiketové portály*
- *Vzdělávání – např. jazykové kurzy, odborné kurzy, autoškola, kurz rétoriky a další“ (15)*

Využívání firemních benefitů bylo do nedávna doménou především velkých společností. V současné době se ale v ČR tato situace mění, a i menší a malé společnosti tyto benefity zavádějí. (14)

Průzkum provedený společnost Benefity v rámci celé České republiky ukázal, že skoro 30 % firem s méně jak 50 zaměstnanci tyto benefity již nabízí. (15)

#### **1.4.3. Jaký způsob benefitů zvolit:**

Nejrozšířenějším způsobem poskytování benefitů jsou papírové poukázky. Nákup poukázek je pro zaměstnavatele jednoduchý, jak z hlediska administrativního tak účetního. Nevýhodou ovšem je možnost ztráty či zničení poukázky, rizika jejího zcizení či uplynutí data použitelnosti atd.

Dalším způsobem je, že si zaměstnavatel vybere několik dodavatelů, u kterých mohou zaměstnanci benefity čerpat. V případě, že zaměstnanec službu využije, pošle dodavatel zaměstnavateli fakturu k proplacení. Nevýhodou ovšem je pracnost a rizikovost. Dodavatelé často nebývají dostatečně prověřeni.

Nejsnadnějším, nejflexibilnějším a dá se říci, že u modernějších firem v současné době i nejoblíbenějším, je systém s on-line portálem, výše zmíněná cafeteria. Portál je každé společnosti vytvořen na míru a zaměstnanci se do systému přihlašují pomocí uživatelského jména a hesla. K placení následně slouží benefitní karta, která vypadá a zároveň funguje jako karta platební s unikátním číslem a PINem. (15)

*„V případě outsourcingu správy zaměstnaneckých benefitů klesá riziko čerpání benefitů u neproověřených dodavatelů. Externí firma zajistí, že zaměstnanci utratí své benefitní body jen u dodavatelů, jejichž služby/produkty spadají do správných kategorií z pohledu daní a odvodů. Tím chrání zaměstnavatele před finančním úřadem a případným doměřením daně. Zaměstnavatelé nejčastěji využívají on-line aplikaci Cafeterie vyvinutou společností Benefits, kde každý zaměstnanec klienta má své vlastní konto, na které mu zaměstnavatel posílá tzv. benefitní body. Za tyto body pak může zaměstnanec nakupovat služby u partnerů zapojených do systému. Čerpání benefitů záleží na frekvenci připisování benefitních bodů na jednotlivé účty zaměstnanců – některé společnosti nabízejí na začátku roku všem svým zaměstnancům plošně jednotnou částku, konkrétní čerpání bodů pak záleží na každém jednotlivci. Jiné firmy naopak nabízejí body každý měsíc. Firma může také zvolit formu nabíjení kvartálně dle dosažených výsledků či jako osobní ohodnocení. Mezi firmami, které nabízejí svým zaměstnancům využití benefitů pomocí on-line portálu Cafeterie převažuje měsíční nabíjení benefitních bodů (přes 38 % firem), třetina firem pak připisuje body jednou ročně. Ke kvartálnímu dobíjení přistupuje méně než 10 procent firem. Novinkou poslední doby je produkt nazývaný „bonus sacrifice“. Jeho systém je velmi pružný – zaměstnanec si může sám rozhodnout, jestli si přidělené benefitní body ponechá v cafeteria, kde je jejich čerpání pro něj nejvýhodnější, anebo si je převede v podobě peněz do mzdy.“ (15)*

#### **1.4.4. Daňové hledisko benefitů**

Současná daňová legislativa firmám umožňuje volnočasové benefity poskytnout za podmínek:

*„Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, tedy zaměstnavatel z takto vynaložených prostředků odvede 19% daň z příjmu, ale na rozdíl od peněžní odměny (mzdy) z nich zaměstnavatel neodvádí zákonné sociální a zdravotní pojištění.*

*Na straně zaměstnance pak při obdržení těchto nepeněžních benefitů nedochází ani ke zdanění, ani k odvodům pojistného. Lze si tedy snadno spočítat, že za stejné prostředky vynaložené zaměstnavatelem dostane zaměstnanec v případě nepeněžních benefitů o 32% vyšší reálnou hodnotu než v případě mzdy. A naopak, aby zaměstnanec dostal stejnou reálnou hodnotu, představují nepeněžní benefity pro zaměstnavatele oproti mzdě o 24 procent nižší výdaj.“ (15)*

Ze statistik společnosti Benefity vyplývá, že průměrná roční částka, vynaložená u jednoho zaměstnance na volnočasové benefity v České republice, činí 11 280 Kč. (15)

K benefitům, jak již bylo zmíněno, nepatří pouze volnočasové benefity, i když ty jsou v současnosti nejrozšířenější. Pojďme se tedy podívat i na další benefity a jejich daňové zvýhodnění.

*„Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem mohou být:*

#### ***U zaměstnance:***

- *osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,*
- *nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění,*
- *zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy.*

#### ***U zaměstnavatele***

- *poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),*
- *poskytovány na vrub daňově neuznatelných výdajů (nákladů),*
- *poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.*
- *Poskytovány ze zisku po jeho zdanění, resp. z nerozděleného zisku z předchozích účetních období“ (9, s. 2-3)*

Nejvýhodnější zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnavatele takové benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a zároveň se nezahrnují do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění. Současně jsou ale na straně zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, který snižuje základ daně z příjmu. (9, s. 3)

Níže v tabulce naleznete několik vybraných benefitů i s jejich dopadem na daň z příjmů a odpočet DPH.

Tabulka 3: Benefity a daň z příjmu (13)

DRUH PLNĚNÍ	DAŇ Z PŘÍJMU				ODPOČET DPH
	ZAMĚSTNANEC		ZAMĚSTNAVATEL		
Poskytnutí firemního vozidla k soukromým účelům	zdanitelný příjem	§ 6/6	daňový náklad		poměrný odpočet
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, penzijní pojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance do 30 tis. Kč ročně	osvobozeno	§ 6/9 p)	daňový náklad	§ 24/2 p)	ne
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, penzijní pojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance nad 30 tis. Kč ročně	zdanitelný příjem		daňový náklad	§ 24/2 p)	ne
Úhrada předplatného kupónu (jízdenek) na cesty do/ze zaměstnání	zdanitelný příjem		nedaňový náklad		ne
Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání zajištěná zaměstnavatelem	zdanitelný příjem		daňový náklad	§ 24/2 j) 5.	ne
Cestovní náhrady v limitu podle zákoníku práce	není předmětem daně	§ 6/7 a)	daňový náklad	§ 24/2 k)	ano
Cestovní náhrady nad limit zákoníku práce	zdanitelný příjem		daňový náklad	§ 24/2 zh)	ano
Prodej výrobků nebo poskytnutí služby za cenu nižší, než je obvyklá	zdanitelný příjem	§ 6/3	daňový náklad		ano
Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele včetně rekvalifikace – nepeněžní plnění	osvobozeno	§ 6/9 a)	daňový náklad	§ 24/2 j) 3.	ano
Odborný rozvoj zaměstnanců nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele – nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno		nedaňový náklad	§ 25/1 h) 2.	ne
Stravování zaměstnanců (např. formou stravenek) v limitu podle ZDP – nepeněžní plnění	osvobozeno	§6/9 b	daňový náklad	§ 24/2 j) 4.	ano
Stravování zaměstnanců (např. formou stravenek) nad limit podle ZDP – nepeněžní plnění	osvobozeno		nedaňový náklad	§ 25/1 j)	ano

Nealkoholické nápoje spotřebované na pracovišti – nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 c)	nedaňový náklad	§ 25/1 zm)	ne
Hodnota osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi	není předmět daně	§ 6/7 b), paušál podle ZDP § 6/8	daňový náklad	§ 24/2 x)	ano
Příspěvek na rekreaci do 20 tis. Kč – nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 d)	nedaňový náklad	§25/1 h) 1.	ne
Příspěvek na rekreaci nad 20 tis. Kč – nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	zdanitelný příjem		nedaňový náklad	§25/1 h) 1.	ne
Sportovní akce a kulturní pořady – nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 d)	nedaňový náklad	§25/1 h) 1.	ne
Využití zdravotnických, rekreačních, vzdělávacích sportovních a tělovýchovných zařízení – nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 d)	nedaňový náklad	§ 25/1 h) 2.	ne
Dary do výše 2 tis. ročně – nepeněžní plnění poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 g)	nedaňový náklad	§ 25/1 j)	ne
Nepeněžní dary nad 2 tis. ročně a peněžní dary	zdanitelný příjem		nedaňový náklad	§ 25/1 j)	ne
Přechodné ubytování – nepeněžní plnění do 3,5 tis. měsíčně (obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště)	osvobozeno	§ 6/9 i)	daňový/nedaňový náklad	§ 24/2 j) 5. / §25/1 k) náklad	ne
Přechodné ubytování – nepeněžní plnění nad 3,5 tis. Měsíčně	zdanitelný příjem		daňový/nedaňový náklad	§ 24/2 j) 5. / §25/1 k) náklad	ne
Zvýhodněné půjčky na bytové účely a překlenutí tíživé finanční situace – poskytnuté z fondů, resp. nedaňových nákladů	osvobozeno	§ 6/9 o)	nedaňový náklad		ne

Finanční úspora je jen jedna z výhod benefitního systému. K dalším výhodám systému patří:

- „jednoduchost a přehlednost – neustálý přehled o vynaložených prostředcích, rychlosti čerpání i využití jednotlivých kategorií benefitů,
- administrativní úspora – odpadají logistické a administrativní procesy, které jsou často spojovány s jinými firemními výhodami,
- loajalita a motivace zaměstnanců – tu pomůže zajistit vhodně nastavený systém přidělování benefitů.“ (15)

## 2. ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1. Seznámení se s firmou

#### 2.1.1. Základní údaje o společnosti

**„Obchodní firma:** Šmeral Brno a.s.

**Datum zápisu:** 1. května 1992

**Sídlo:** Křenová 261/65c, Trnitá, 602 00 Brno

**Identifikační číslo:** 463 46 139

**Právní forma:** Akciová společnost

#### **Předmět podnikání:**

- *Obráběčství*
- *Silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny*
- *Opravy silničních vozidel*
- *Pokrývačství, tesařství*
- *Projektová činnost ve výstavbě*
- *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*
- *Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení*
- *Zámečnictví, nástrojářství*
- *Slévárenství, modelářství*

#### **Způsob jednání:**

*Společnost zastupuje představenstvo nebo samostatně předseda představenstva nebo dva členové představenstva nebo samostatně generální ředitel, který je současně dle ustanovení §164 odstavce 3 občanského zákoníku pověřen jednáním vůči*

*zaměstnancům. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu společnosti připojí své podpisy všichni členové představenstva nebo samostatně předseda představenstva nebo dva členové představenstva nebo samostatně generální ředitel.*

**Akcie:** 451 910 ks kmenové akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč  
v zaknihované podobě

**Základní kapitál:** 451 910 000,- Kč  
Splaceno: 100 %“ (11)

### **2.1.2. O společnosti**

Společnost Šmeral Brno a.s. píše svoji tradici již od roku 1861, tedy 156 let. Stroje se značkou Šmeral jsou známé v kovárnách a lisovnách ve více než 50 zemích všech světadílů. Za dobu, po kterou je společnost na našem trhu prošla řadou změn, a to především ve svém zaměření. Začínala slévárenskou výrobou, následovalo rozšíření o strojírenskou výrobu s vlastní strojírnou a strategickým rozhodnutím vyrábět dle vlastního know – how. Hned v roce 1919 slavila strojírna velký úspěch, kdy jako první na světě vyrobila Kaplanovu turbínu. V roce 1925 začala vyrábět tvářecí stroje vlastní značky. Ve dvacátých letech 20. století společnost svou výrobu rozšířila o vývoj a výrobu tvářecích strojů.

V současnosti se společnost věnuje především výrobě na klíč, například výrobě automatizovaných výrobních linek, tvářecích strojů, lisů, bucharů, kovacích válců, strojů pro příčné klínové válcování ocelí a hliníkových slitin.

Další velmi důležitou sekci společnosti Šmeral je program generálních oprav a modernizace strojů. Při těchto opravách a modernizacích nezáleží společnosti na značce, stáří stroje ani typu.

Své výrobní kapacity společnost využívá i k individuální strojírenské a slévárenské výrobě dle požadavků svých zákazníků.



60 % produktů společnosti je expedováno do celého světa. Od Číny přes země Evropské Unie až po Saudskou Arábii, Alžírsko či Argentinu.

Areál společnosti činní 113 000 m<sup>2</sup>.

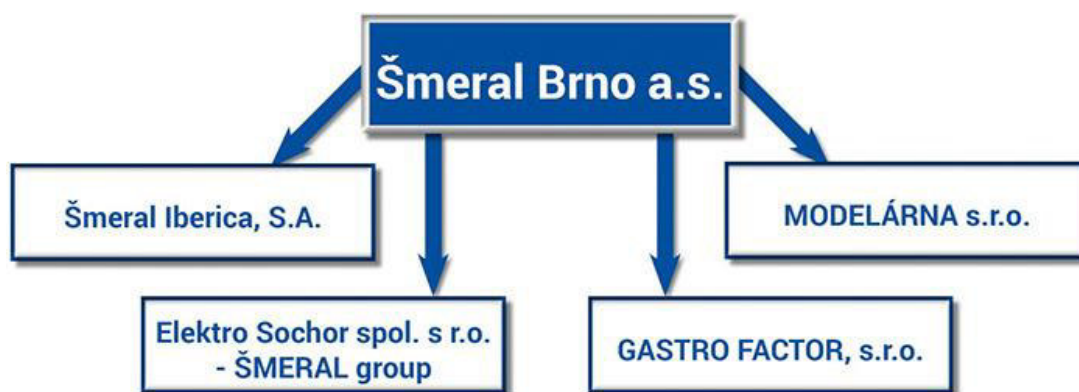
Společnost je certifikována společností TÜV NORD dle normy EN ISO 9001:2008 a vlastní certifikát EN ISO 14001:2004. Vlastní svářečský průkaz DIN 18800-7:2008-11 Třída E. Společnost má právo používat razítko Zkušební laboratoř s činností uznanou SČZL.

Obchodní činnost společnosti je zajišťována vlastními pracovníky ovládající několik světových jazyků, protože jak již bylo zmíněno, společnost obchoduje celosvětově. (17, 21)



Obrázek 7: Areál společnosti (17)

### 2.1.3. Organizační struktura společnosti



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti (17)

### 2.1.4. Logo společnosti



Obrázek 9: Logo společnosti (17)

## 2.2. Směnnost provozu a její současná krátkodobá řešení

Délka pracovní doby je pro zaměstnance stanovena na 40 hodin týdně, přičemž týdenní pracovní režim je stanoven na pondělí až pátek. Noční směna při třisměnném provozu začíná v neděli 22:30 hod. a končí v pátek 6:00 hod.

Společnost dle kolektivní smlouvy funguje na třisměnný provoz:

- |            |                    |
|------------|--------------------|
| I. směna   | 06:00 – 14:30 hod. |
| II. směna  | 14:30 – 22:30 hod. |
| III. směna | 22:30 – 06:00 hod. |

Jednosměnný provoz v čase 6:00 – 14:30 hod je převážně pro pracovníky výrobních a nevýrobních provozů, včetně technicko – administrativních zaměstnanců, podílejících se přímo na chodu výroby a pomocných a kontrolních činnostech výroby. Ostatní zaměstnanci pracují od 6:30-15:00hod. (29)

Jak jsem zmínila, společnost Šmeral Brno a.s. při plném počtu zaměstnanců pracuje na třisměnný provoz. Toto je upraveno i v pracovních smlouvách, kolektivních smlouvách a interních směrnicích. Z důvodu nedostatku zaměstnanců určitých profesí společnost v současné době funguje u 80 % profesí pouze na dvousměnný provoz, ranní a odpolední. V 10 % společnost funguje na třisměnný provoz, zejména na obráběcích strojích karuselového typu. Zde se jedná o profese, kdy daný zaměstnanec ve své pracovní době provádí spíše kontrolu prováděného strojového obrábění a po určitém časovém úseku nastaví stroj do jiné polohy. Jedná se tedy o práci fyzicky nenáročnou v poměru k dalším profesím ve společnosti. Díky této skutečnosti a 50 % nočnímu příplatku je tato práce mezi dělníky velmi oblíbená, a to je hlavní důvod proč společnost nemá problém třisměnný provoz obsadit. Ve zbylých 10 % je společnost schopna obsadit pouze jednu osádku tedy jednosměnný provoz. Společnost současnou situaci řeší takzvanou jeden a půl směnou, což v praxi znamená čtyřhodinový přesčas původní směny, anebo krátkodobá výpomoc bývalými pracovníky, kteří v současné době již pobírají penzijní důchod. (21)

Šmeral Brno každý půlrok organizuje a podporuje schůzi bývalých pracovníků, pro které je v prostorách jídelny připraveno vždy bohaté občerstvení, pracovníci jsou zde ústy výrobního ředitele seznámeni se současným stavem ve společnosti, probíhajícími změnami a budoucími plány a tímto krokem je podporována soudržnost bývalých pracovníků se společností. Vzhledem k 156leté a socialismem podporované historii společnosti je běžnou praxí, že pokud zaměstnanec pracuje, či pracoval ve společnosti 40 a více let, stává pro něj „rodinou“. Těmito setkáními si společnost, možnost částečné výpomoci od bývalých zaměstnanců a zároveň společnost neztrácí know-how, kterou tito zaměstnanci po čas svého výkonu získali a která je i vzhledem k výrobní povaze podniku, zaměřující se na individuální výrobu v daném oboru, jedinečná.

Čistě pro zajímavost – o příležitost výpomoci je velký zájem, bývalí zaměstnanci se pravidelně na každé takovéto schůzi hlásí výrobnímu řediteli, aby jim v případě potřeby zavolal, a mnohdy svou službu nabízejí i zdarma výměnou za sociální kontakt, kterého se jim v penzi nedostává. Finanční ohodnocení výpomoci berou spíše už jen jako bonus. Je třeba zmínit, že mnoho z těchto profesí je ale fyzicky náročných a výpomoc od těchto bývalých zaměstnanců mnohdy není možná s ohledem na jejich horší zdravotní stav, kdy danému „pomocníkovi“ znemožní pracovat závodní lékař.

Další důvod, proč tito pomocníci nemohou být použiti, je modernizace daného výrobního postupu či celého stroje, a tento bývalý zaměstnanec, již bohužel nesplňuje příslušnou kvalifikaci. Společnost Šmeral Brno a.s. takto ročně použije cca 20 bývalých zaměstnanců, zejména po čas letních prázdnin a vánočních svátků.

Společnost Šmeral Brno a.s. disponuje mnoha a mnoha obráběcími, měřicími, svařovacími a dalšími typy strojů, jejichž využitelnost by měla i vzhledem k jejich vysoké pořizovací hodnotě (poslední měřicí stroj od výrobce MITUTOYO stál přes 30 milionů korun) být co nejvyšší. Pokud společnost vyrábí jen na dvě směny je stroj využit jen na 2/3 přesto, že jeho původní odpisový plán počítal s plným využitím stroje.

Už tento fakt vede k nezbytným ztrátám. Rovněž kapacitní bilance, která je ve společnosti pravidelně měřena, vždy počítá s třisměnným provozem. Pokud například společnost slíbí vyhotovit zakázku do určitého termínu při třisměnném provozu, má při dvousměnném provozu problém s jeho dodržením. Pokud společnost slíbí termín vyhotovení zakázky při dvousměnném provozu, nesplní plánovanou kapacitní a výkonovou bilanci. Jediným nutným a zároveň nezbytným řešením je tedy najít osádky i na třetí noční směnu.

V neposlední řadě je nutno zmínit, že situace, kdy je daná profese zastoupena jen na jednu až jednu a půl směny, při situaci, kdy je daná profese ve společnosti zastoupena jedním, nebo dvěma pracovníky a jeden z těchto pracovníků onemocní, či jakýmkoli jiným způsobem není přítomen na pracovišti, nastává okamžitý problém s plněním daného termínu zakázky a společnost musí buďto najmout externího zaměstnance, což je drahé, anebo vyvézt danou práci do kooperace, což je ještě dražší. Tak či tak s daným

navýšením nákladu vzniklého výše zmíněnou situací, není dopředu kalkulováno a může způsobit i celkovou ztrátu plánovaného zisku na dané zakázce. (21, 22)

### **2.3. Zaměstnanci**

Počet zaměstnanců ve společnosti se pohybuje mezi 430 - 500 zaměstnanci, v závislosti na daném roce. V roce 2014 (k 31. 12. 2014) ve společnosti pracovalo 493 pracovníků z toho 408 mužů a 85 žen. V roce 2015 (k 31. 12. 2015) ve společnosti pracovalo 450 zaměstnanců z toho 369 mužů a 81 žen. V roce 2016 (k 31. 12. 2016) ve společnosti pracovalo a nadále pracuje 377 zaměstnanců z toho 305 mužů a 77 žen. (18,19,20)

#### **2.3.1. Věková struktura zaměstnanců**

Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců v roce 2014

	Počet zaměstnanců	V procentech
61 a více	85	17,2
51-60 roků	146	29,6
41-50 roků	119	24,1
31-40 roků	71	14,4
Do 30 roků	72	14,6
Suma pro rok 2014	493	100 %

(vlastní zpracování, 18)

Tabulka 5: Věková struktura zaměstnanců v roce 2015

	Počet zaměstnanců	V procentech
61 a více	83	18,4
51-60 roků	121	26,9
41-50 roků	121	26,9
31-40 roků	72	16,0
Do 30 roků	53	11,8
Suma pro rok 2015	450	100 %

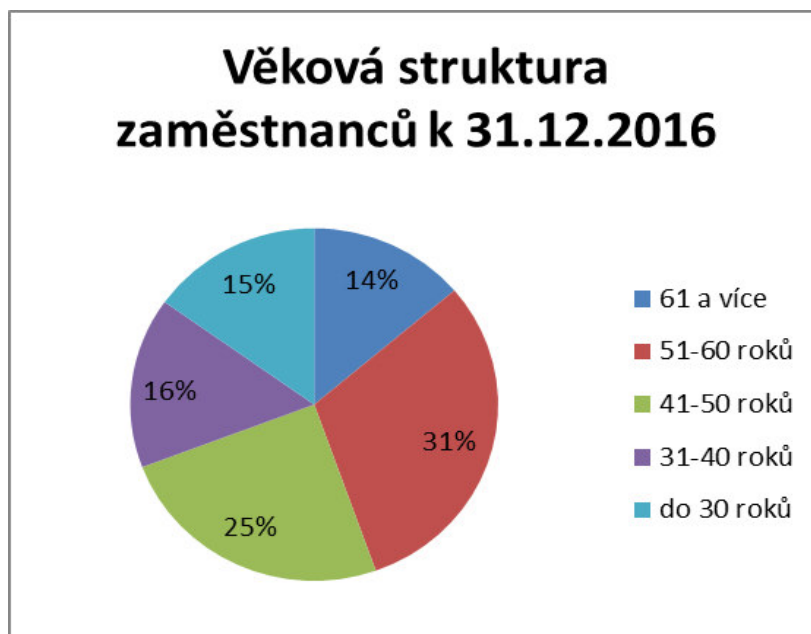
(vlastní zpracování, 19)

Tabulka 6: Věková struktura zaměstnanců v roce 2016

	Počet zaměstnanců	V procentech
61 a více	52	14
51-60 roků	116	31
41-50 roků	93	25
31-40 roků	59	16
Do 30 roků	57	15
Suma pro rok 2015	377	100 %

(vlastní zpracování, 20)

Z výše uvedených tabulek je patrné, že ve společnosti pracuje velmi málo mladých lidí. Průměrný věk v roce 2016 je 46 let. Je patrné, že pokud společnost nadále bude pro mladé lidi neatraktivní, dostane se v brzké době do problému z důvodu velkého procenta zaměstnanců, kteří během několika let odejdou do důchodu. Z tabulky vyplývá, že 45 procent všech zaměstnanců je starších 51 let.



Obrázek 10: Věková struktura zaměstnanců (20)

Také si můžeme povšimnout, že po dobu tří let došlo k úbytku zaměstnanců. Tento úbytek není způsoben jen důchodovým věkem, ale i problémem, který ve společnosti nastal se slévárnou a jejím následným zrušení, a tedy propuštění 75 osob. Je tedy zjevné, že šlo o propouštění hlavně mužů, protože ženy dělají převážně v administrativě. Otázkou zůstává, zda při úbytku téměř 80 zaměstnanců by nemělo dojít i ke snížení zaměstnanců mimo výrobu, a to především právě v administrativě.

(23)

### 2.3.2. Profesní struktura zaměstnanců

Tabulka 7: Profesní struktura zaměstnanců v roce 2014

	Počet	Procento
Výrobní dělníci	180	36,5
Režijní dělníci	98	19,9
Řídící pracovníci	21	4,3
Administrativní pracovníci	43	8,7
Výrobně – techničtí pracovníci	136	27,6
Obchodní pracovníci	15	3,0
Celkem k 31. 12. 2014	493	100 %

(vlastní zpracování, 18)

Tabulka 8: Profesní struktura zaměstnanců v roce 2015

	Počet	Procento
Výrobní dělníci	157	34,9
Režijní dělníci	84	18,7
Řídící pracovníci	16	3,5
Administrativní pracovníci	43	9,5
Výrobně – techničtí pracovníci	133	29,5
Obchodní pracovníci	17	3,9
Celkem k 31. 12. 2015	450	100 %

(vlastní zpracování, 19)



Tabulka 9: Profesní struktura zaměstnanců v roce 2016

	Počet	Procento
Výrobní dělníci	124	32,9
Režijní dělníci	71	18,9
Řídící pracovníci	19	5,0
Administrativní pracovníci	25	6,6
Výrobně – techničtí pracovníci	122	32,4
Obchodní pracovníci	16	4,2
Celkem k 31. 12. 2016	377	100 %

(vlastní zpracování, 20.)

Ve společnosti v současnosti vychází na jednoho dělníka jeden administrativní pracovník (zde se počítá finanční úsek, personální úsek, kooperátoři, obchodní úsek, dopravní úsek, expedice atd.) a na ně vychází jeden pracovník technického úseku (technologický úsek a konstruktéři). Z historie společnosti před rokem 1989 na základě tehdejších statistik (kdy měla společnost přes 2500 zaměstnanců) vycházel tento poměr následovně: Na jednoho výrobního dělníka připadalo 0,5 administrativního pracovníka a 0,75 technického pracovníka. Tento stav byl optimální a společnost se snaží tohoto modelu dosáhnout. (25)

### 2.3.3. Produktivita práce z Nh na pracovníka

Tabulka 10: Produktivita práce, porovnání roků 2015-2016

	2015	2016	rozdíl
Počet výrobních dělníků	168,84	145,72	-23,09
Pracovní dny	251	252	+1
Řádná dovolená	27,16	25,47	-1,69
Nemoc	17,85	19,30	+1,45
Ostatní absence	5,69	5,63	-0,06
Odpracované dny	200,03	201,61	+1058
% přesčas	12,06	10,88	-1,18
% režijních hodin	0,47	0,57	+0,1
% nadvýkonu	90,8	90,18	-0,62
Produktivita práce z Nh/1 pracovník	1570,93	1571,41	100 %

(vlastní zpracování, 20)

Produktivita práce z Nh na výrobního dělníka byla splněna na 100 %. V porovnání s rokem 2015 došlo k lepšímu využití časového fondu o 1,5 dne. Čerpání řádné dovolené bylo o 1,69 dne nižší, ale nemocnost byla o 1,5 dne vyšší. Přesčasová práce byla nižší o 1,18 % a plnění výkonových norem bylo nižší jen o 0,62 %.

Avšak je nutno dodat, že tato metodika počítání nadvýkonu není naprosto vypovídající. Na základě poznatků pracovníků personálního úseku ve společnosti vyšlo během jejich šetření najevo, že průměrný kmenový pracovník dosáhl v roce 2016 splnitelnost (poměr odvedených normohodin / odpracované hodiny) \*100 %) cca 84 %. Dané číslo 90,8 %

v sobě neobsahuje (v odpracovaných hodinách) přesčasové hodiny, což plyne z chyby měřicího softwaru, který společnost využívá. (22, 24)

Pracovníci personálního úseku v současné době pracují na lepší metodice měření. Měla by se objevit ve výroční zprávě za rok 2017 s tím, že bude vydána pravděpodobně až v polovině roku 2018. (24)

## **2.4. Mzda**

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni na základě pracovní smlouvy a kolektivní smlouvy, která je každý rok aktualizována na základě dohody mezi vedením společnosti a odbory.

Šmeral Brno se v roce 2016 zavázal, že průměrná nominální mzda zaměstnanců poroste o 4,3 % oproti roku 2015. A v roce 2017 vzroste oproti roku 2015 o dalších 5 % přičemž, tarifní (základní) hodinová mzda a měsíční mzda každého zaměstnance ve všech tarifních stupních se od 1. 4. 2017 zvýší minimálně o 5 %.

Dále se společnost při odměňování řídí plně zákoníkem práce. (27, 28, 29)

### **Mzdové formy dělníků**

Při odměňování zaměstnanců této kategorie zaměstnavatel uplatňuje tarifní mzdu časovou nebo úkolovou, případně mimotarifní hodinovou mzdu a příplatky. Bohužel u kmenových výrobních dělníků stále převažuje mzda časová a úkolová se používá spíše u smluvních zaměstnanců. Osobní ohodnocení u výrobních dělníků je měsíčně vázáno na plnění výkonových norem a vyhodnocováno čtvrtletně. Při plnění pod 75%, přiznává pro následující kalendářní čtvrtletí výši osobního ohodnocení generální ředitel po poradě s výrobním ředitelem. Dále mají zaměstnanci této kategorie nárok na prémie, odměny. (29)

## Mzdové formy THZ

Při odměňování zaměstnanců této kategorie je uplatněna tarifní, případně mimotarifní měsíční mzda a příplatky. Osobní ohodnocení zaměstnanců může být přiznáno k základní mzdě zaměstnance. Není nárokovou složkou mzdy a přiznává se ve mzdovém výměru. Výše osobního ohodnocení závisí na složitosti a namáhavosti vykonávané práce, na pracovních podmínkách, na schopnosti, odpovědnosti a způsobilosti zaměstnance, především však na výsledku pracovního hodnocení zaměstnance jako vyjádření pracovní výkonnosti a pracovních výsledků zaměstnance. Dále mají tito zaměstnanci nárok na prémie, odměny. (29)

## Prémie a odměny

Zaměstnanci může být poskytnuta prémie, která není nárokovou složkou mzdy.

Zaměstnancům lze poskytnout mimo prémie též odměny, které se přiznávají jako **odměny cílové**. Tyto odměny se vyplácejí zaměstnancům v případě, že splní pro zaměstnavatele zvlášť důležitý úkol, převyšujícího rozsah nebo kvalitu běžné pracovní povinnosti zaměstnance, případně vyžadující zvýšené úsilí. Dále v případě, že zaměstnavatel chce zaměstnance odměnit za tvůrčí nápad, dále rozpracovaný a realizovaný zaměstnavatelem.

Za splnění jednorázových zvláště důležitých úkolů ve zkrácených termínech nebo nad rozsah běžných pracovních povinností zaměstnavatel zaměstnanci přiznává takzvanou **operativní odměnu**. Ovšem dle kolektivní smlouvy nelze splnění téhož úkolu souběžně odměnit cílovou a operativní odměnou. Odměny vypisuje a přiznává sám generální ředitel. (28,29)

Výše minimálních mzdových tarifů pro 40 hodinovou pracovní dobu. Po úpravě.

Tabulka 11: Mzdové tarify

Tarifní stupeň (třída)	Kč/ hodina	Kč/měsíc
1		
2	66	11 100
3	67	11 400
4	73	11 900
5	80	13 130
6	88	14 400
7		16 300
8		19 200
9		22 400

(vlastní zpracování, 29)

## 2.5. Příplatky

### 2.5.1. Práce přesčas a o víkendech

Za práci přesčas je brána každá odpracovaná hodina nad rámec stanovené týdenní pracovní doby. Práce přesčas může být nařízena ve výjimečných případech a nesmí u zaměstnance činit více než 150 hodin v kalendářním roce. Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období 12 - ti kalendářních měsíců po sobě jdoucích.

Do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas v roce se nezahrnuje práce přesčas, za kterou bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

Práce přesčas nelze nařídít zaměstnancům vykonávající rizikové práce nebo práce na rizikových pracovištích.

Pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedomluví na poskytnutí náhradního volna, přísluší zaměstnanci příplatek k dosažené mzdě za práci přesčas.

Výše příplatku se odvíjí od toho, zda se jedná o práci v pracovní den, kdy zaměstnanci připadá nárok na příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, nebo o práci v sobotu a neděli, kdy zaměstnanci připadá příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Příplatek se neposkytuje za práci o sobotách nebo nedělích, kdy tyto dny pracovního klidu byly přesunuty na jiné dny a sobota nebo neděle byla pracovním dnem.

Zároveň práce ve svátek je práce nad rámec stanové délky týdenní pracovní doby v organizaci. Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Toto volno mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce. Zaměstnanec se též může se zaměstnavatelem dohodnout na příplatku. Dohodnutá výše příplatku za práci ve svátek činí 100 % průměrného hodinového výdělku. (29)

#### **2.5.2. Náhrada ušlé mzdy**

Zaměstnanci též připadá náhrada za ušlou mzdu ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku, pokud svátek připadá na jeho obvyklý pracovní den. (29)

#### **2.5.3. Práce v noci**

Zaměstnancům pracujícím v nočních směnách společnost poskytuje příplatek. Za práci v noci je brána práce konaná mezi 22.00 a 06.00 hodinou. Příplatek se poskytuje zaměstnancům při práci v noci, nejde-li o noční směnu. V tuto dobu nesmí vykonávat práci mladiství zaměstnanci do 18 let.

Za práci v noci poskytne zaměstnavatel zaměstnancům příplatek ve výši 15,50 Kč za každou odpracovanou hodinu, nejméně však ve výši 10 % průměrného výdělku. (27, 29)

#### **2.5.4. Příplatek za práci v odpoledních a 12-ti hodinových směnách**

Zaměstnancům, kteří pracují v odpolední (druhé) směně se poskytne příplatek ve výši 8,00 Kč/odpracovaná hodina, nejvýše však za 7,5 hodin.

Zaměstnancům, kteří pracují ve dvanácti hodinových pracovních směnách na pracovištích s celodenním provozem, poskytuje zaměstnavatel zvýhodnění za každou hodinu práce v době od 14 do 22 hodin. Zvýhodnění se neposkytují za práci přesčas s výjimkou případů, kdy zaměstnanec za práci přesčas čerpá náhradní volno. (29)

#### **2.5.5. Práce ve ztíženém pracovním prostředí**

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého a zdraví škodlivého pracovního prostředí pro účely poskytování mzdového zvýhodnění provádí zaměstnavatel na základě § 6 nařízení vlády č. 567/2006 Sb. (nařízení vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí).

Výše příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí ve 3. kategorii 6,00 Kč za hodinu výkonu uvedené práce. Ve 4. kategorii 6,50 Kč za hodinu výkonu uvedené práce. Za každý ztěžující vliv podle § 6 odst. 2 nejméně však 10 % základní sazby minimální mzdy.

Nad rámec vymezení ztíženého pracovního prostředí stanovené nařízením vlády č. 567/2006 Sb. se smluvní strany dohodly na poskytování zvýhodnění ve výši 6 Kč/ za hodinu výkonu uvedené práce pro vybraná pracoviště. Seznam pracovišť si každý zaměstnanec může dohledat v kolektivní smlouvě. (29)

### **2.5.6. Externí práce**

Zaměstnancům vyslaným na externí montážní práce se poskytuje příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve výši příplatku uplatňovaného v místě výkonu práce (na základě dokladu zákazníka), je-li to pro zaměstnance výhodnější.

Dělníkům vyslaným na externí montážní práce, poskytuje zaměstnavatel příplatek za odpracovaný den na montáži (bez doby cesty). Za odpracovaný den je považován den s pracovním výkonem minimálně 8 montážních hodin/den.

Výše příplatku u zaměstnanců je rozdělena dle zemí

- v ČR a SR náleží řídícímu pracovníkovi 280 Kč/den, ostatním pracovníkům náleží 240 Kč/den
- v ostatních zemích náleží řídícímu pracovníkovi 330 Kč/den, ostatním pracovníkům náleží 280 Kč/den
- v zemích se ztíženými klimatickými a hygienickými podmínkami jako jsou Afrika s výjimkou Jihoafrické republiky či Střední a Jižní Ameriky náleží řídícímu pracovníkovi 380 Kč/den, ostatním pracovníkům 320 Kč/den. (29)
- 

### **2.5.7. Příplatek předních dělníků**

Předního dělníka navrhuje vrchní mistr z okruhu dělníků příslušného nákladového střediska a tento návrh předkládá vedoucímu provozu. Do funkce předního dělníka ustanovuje zaměstnanec příslušný ředitel úseku. Ustanovení musí být provedeno písemně. Současně musí být přední dělník podrobně seznámen vedoucím provozu se svými povinnostmi, pravomocemi a odpovědností. Výše příplatku je stanovena za každou odpracovanou hodinu dle počtu zaměstnanců ve skupině:

- skupina 4 - 10 zaměstnanců (vč. předního dělníka) 10,00 Kč
- skupina 11 a více (vč. předního dělníka) 15,00 Kč

Při krátkodobé nepřítomnosti předního dělníka přebírá odpovědnost za řízení a organizování práce v plném rozsahu příslušný mistr. (29)



### **2.5.8. Příplatek při fyzicky mimořádně namáhavých pracích**

Příplatek při fyzicky mimořádně namáhavých pracích přináleží profesím:

- brusič odlitků na kyvadlových bruskách,
- ruční cídič při cídění odlitků pneumatickými nástroji,
- vytloukač při vytloukání velkých odlitků z pískových forem pneumatickými nástroji.

Výše příplatku činí 10 % součtu tarifu a výkonnostní odměny při těchto pracích. (29)

### **2.5.9. Profesní příplatek**

Zaměstnanci, vykonávající práce na horizontce do průměru vřetene 130 včetně, přísluší příplatek ve výši 10,00 Kč za každou celou odvedenou normohodinu. Zaměstnanci vykonávající práce na horizontce CNC a na klasické horizontce od průměru vřetene 160 včetně, přísluší příplatek ve výši 20,00 Kč za každou celou odvedenou normohodinu. Profese portálkář provozu náleží příplatek 7,50 Kč za každou celou odvedenou normohodinu. U profese soustružník provozu je příplatek rozdělen i dle soustruhů. Zaměstnanci přináleží příplatek 10,00 Kč za každou celou odvedenou normohodinu při práci na těžkých soustruzích a 5,00 Kč za každou celou odvedenou normohodinu u lehčích soustruhů. A takto bychom mohli pokračovat dle profesí i dále. Jedinou podmínkou pro uvedené příplatky je minimální plnění výkonových norem, které je rozděleno opět podle profesí:

- u profese horizontkář na 75 %
- u profese portálkář na 85 %
- u profese soustružník na 75 %
- u profese frézař CNC na 80 %

V případě objektivních příčin neplnění podmínek pro přiznání a trvání příplatku, může generální ředitel rozhodnout o udělení výjimky z neplnění stanovených podmínek.

Na základě rozboru potřeb kapacity na jednotlivých profesích může generální ředitel rozhodnout o zastavení výplaty tohoto profesního příplatku nebo změnit okruh profesí, případně upravit podmínky pro přiznání a trvání příplatku. (29, 28)

#### **2.5.10. Pracovní pohotovost**

Pracovní pohotovostí je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Pracovní pohotovosti může zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat jen, jestliže se o tom se zaměstnancem dohodnou.

Dohodnutá výše odměny za hodinu pohotovost činí 15 Kč za hodinu nařízené pohotovosti, max. 180 Kč/den, tj. za 12 hodin. Odměna za pracovní pohotovost není mzdou a nezahrnuje se do hrubé mzdy pro zjišťování průměrného výdělku. (29)

#### **2.5.11. Odměna pro školitele výrobních dělníků**

Za zaškolování ve společné směně se zaškolovaným obdrží školitel cílovou odměnu ve výši 5000 až 10 000,- Kč. Podmínkou výplaty školiteli je, že zaškolovaný setrvá ve školícím programu min. tři měsíce a jeden den po nástupu do pracovního poměru a splnění určená kritéria v čase stanoveném v adaptačním plánu. (29)

### **2.6. Odměny, benefity, příspěvky**

#### **2.6.1. Odměny při příležitosti významných osobních výročí**

Jako jeden z benefitů společnost Šmeral Brno a.s. poskytuje svým zaměstnancům peněžní odměnu při příležitosti významných osobních výročí. Aby zaměstnanec na tento benefit měl nárok, musí být v pracovním poměru a pracovat pro zaměstnavatele nepřetržitě minimálně 5 let.

Každý zaměstnanec, splňující výše zmíněné podmínky, má nárok na odměnu až do výše: **12 000,- Kč** za **25 let** doby zaměstnání ve společnosti (nepobral-li v předcházejících letech odměnu za 25 let zaměstnání od prvního vstupu do zaměstnání).

Výše odměny při dosažení životního jubilea **50-ti** let věku zaměstnance je mimo jiné závislá na délce pracovního poměru.

- od 5 do 10 let odměnu až do výše **10 000,- Kč**
- nad 10 do 20 let odměnu až do výše **11 000,- Kč**
- nad 20 let odměnu až do výše **12 000,- Kč**

Při odchodu do starobního, či invalidního důchodu nebo do předčasného důchodu, má zaměstnanec nárok na bonus, jehož výše je opět ovlivněna délkou pracovního poměru

- od 5 do 15 let odměnu až do výše **12 000,- Kč**
- nad 15 let odměnu až do výše **13 000,- Kč**

Odměna náleží zaměstnancům, kteří požádají o skončení pracovního poměru.

Až **15 000,- Kč** náleží zaměstnancům, kteří nepřetržitě pracují ve společnosti od svého prvního nástupu do zaměstnání.

Do doby pro výpočet nároku na odměnu při příležitosti významných osobních výročí se počítá i doba výkonu funkce uvolněného pracovníka odborové organizace. Do doby nepřetržitého zaměstnání se nezapočítává doba výuky v učňovském zařízení a denní studium ve školách. Odměny nelze poskytnout zaměstnanci, který splňuje důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl zrušit okamžitě pracovní poměr.

Odměnu žádá zaměstnanec pouze v průběhu roku, ve kterém dovrší významné osobní výročí a výši odměny určí jeho nadřízený pracovník na základě zhodnocení pracovních výsledků zaměstnance v uplynulém roce. Kontrolu splnění podmínek pro výplatu odměny však neprovádí nadřízený pracovník, ale spadá pod útvar personálních záležitostí. (29, 26)

### 2.6.2. Stravování

Jedním z nejvýznamnějších příspěvků či benefitů pro zaměstnance je stravování. Společnost zajišťuje pro své zaměstnance jedno teplé jídlo denně, a to oběd s možností výběru jídla typu I., II. a minutky, s finančním příspěvkem zaměstnavatele za každý odpracovaný den.

Cena obědu pro zaměstnance tedy činní dle jeho výběru:

oběd I. a II.                      21 Kč

oběd – dieta                      21 Kč

minutka                              38 Kč

Cena obědu je zaměstnancům strhávána z měsíční mzdy.

Celkový rozpočet na stravování na rok 2017 činní 4 mil. Kč.

Společnost také umožňuje stravování svých zaměstnanců i po dobu čerpání jejich dovolené a v době jejich dočasné pracovní neschopnosti, bez nároku na příspěvek od zaměstnavatele.

Pro zaměstnance ocelárny a těžkých provozů zajišťuje společnost čaj jako nepeněžní plnění zaměstnavatele zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti.

Zaměstnanci se dále mohou občerstvit v podnikové prodejně. (29)

### 2.6.3. Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance

Pokud zaměstnanec následkem pracovního úrazu či nemoci z povolání zemřel, přísluší dítěti, které má nárok na sirotčí důchod (nezaopatřené děti ve věku do 26 let, jestliže zemřelý byl jejich rodičem, osvojitelem nebo občanem, který je převzal do péče nahrazující péči rodičů), jednorázové odškodnění ve výši **240 000,- Kč**. Manželce či manželovi přísluší jednorázové odškodnění ve výši **240 000,- Kč**. (29)

#### **2.6.4. Bydlení**

V případě ubytování zaměstnance na podnikové ubytovně, je pro něho dohodnuta zvýhodněná cena 70 Kč/lůžko/den vč. DPH.

Zaměstnavatel též může poskytnout zaměstnancům návratnou bezúročnou půjčku na bytové účely, max. do výše 25 000 Kč. Zaměstnavatel také nabízí svým zaměstnancům možnost poskytnutí pomoci (podle provozních podmínek a dostupného technického vybavení) formou zapůjčení strojního vybavení a mechanismů na základě smlouvy a za úhradu. (29)

#### **2.6.5. Rekreační, léčebná a rehabilitační péče zaměstnanců**

Společnost se zavazuje, že prostřednictvím personálního úseku zajistí podnikovou rekreaci pro zaměstnance a rodinné příslušníky.

Zaměstnanci si mohou vybrat z několika rekreačních středisek:

- Jeseníky – Světlá Hora
- Sloup v Moravském krasu
- Brněnská přehrada – Penzion Marie.

Na všech rekreačních střediscích je zajištěno stravování, které si zaměstnanec hradí v plné výši. Cena pro zaměstnance je 80,- Kč/lůžko/den vč. DPH. Rekreaci je třeba objednat na personálním úseku nejméně 3 měsíce předem, v opačném případě si zaměstnanec hradí ubytování v plné výši bez nároku na slevu.

Příspěvek na léčebnou a rehabilitační péči je určen především pro zaměstnance v rizikových kategoriích, a to v rozsahu předepsaném zdravotním zařízením, až do výše 80 % hodnoty pobytu hrazené zaměstnancem, pokud úhrada není provedena zdravotní pojišťovnou. U ostatních zaměstnanců do výše 50 %. Rozpočet činí 50 000 Kč/rok. (28, 29)

#### **2.6.6. Dětská rekreace a léčebné a ozdravné pobyty dětí zaměstnanců**

V roce 2016 společnost Šmeral Brno a.s. tábor pro děti svých zaměstnanců ještě pořádala. Jednalo se o dětský tábor „Krasová“ Sloup v Moravském krasu. Termín tábora byl 1. 7. – 10. 7. 2016 s kapacitou 45 osob. Běžná cena činila 3 400 Kč, cena pro dítě zaměstnance byla pouze 600 Kč. Dotace zaměstnavatele byla tedy 2 800 Kč/dítě.

Od roku 2017 však společnost Šmeral Brno a.s., pro malý zájem, tábor pro děti svých zaměstnanců již nepořádá, ale poskytuje příspěvek na jiné letní dětské tábory až do výše 50 % ceny, max. však 2 800 Kč/dítě/rok.

Rozpočet společnosti na tuto aktivitu činí 200 000 Kč/rok.

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na léčebný pobyt dítěte při nemoci potvrzené lékařem v tuzemských i zahraničních léčebných zařízeních až do výše 50 % hodnoty léčebného pobytu hrazené zaměstnancem, pokud úhrada není provedena zdravotní pojišťovnou. Podmínkou pro poskytnutí příspěvku je přesná diagnóza a písemné doporučení odborného lékaře.

Rozpočet společnosti na tuto aktivitu je 15 000 Kč/rok.

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na ozdravné pobyty dětí, jako jsou školy v přírodě, školky v přírodě, povinný lyžařský výcvik atd. Z žádosti podané na poskytnutí příspěvku musí být zřejmé, že se jedná o ozdravný pobyt. Výše příspěvku je závislá na celkové ceně ozdravného pobytu, a je poskytována až do výše 50 %, maximálně však 1500,- Kč/dítě.

Rozpočet společnosti činí 25 000 Kč/rok. (27, 28, 29)

#### **2.6.7. Očkování proti chřipce**

Společnost Šmeral Brno a.s. nabízí všem svým zaměstnancům možnost, zajištění, umožnění a zaplacení v plné výši, očkování proti chřipce v období říjen až listopad 2017 dle doporučení závodního lékaře.

Rozpočet společnosti činí 20.000 Kč/rok. (29)

#### **2.6.8. Příspěvek na podpůrný fond zaměstnanců a příspěvek zaměstnavatele**

Společnost Šmeral Brno a.s. se zavázala, že zašle v roce 2017 na konto „Podpůrný fond zaměstnanců“ příspěvek ve výši 20.000 Kč. Dále se zavázala, že na základě písemné žádosti odborů přispěje zaměstnavatel na konkrétní akci v roce 2017 částkou celkem 50 000,- Kč/rok. (29)

#### **2.6.9. Ostatní příspěvky**

Společnost Šmeral Brno a.s. dále přispívá sponzorským darem na tělovýchovu a sport na základě písemné žádosti organizátora akce. Rozpočet činí 50 000 Kč/rok. Též přispívá na důchodce a bývalé zaměstnance s rozpočtem 60 000 Kč/rok. (29)

### 3. VÝSLEDEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti Šmeral Brno a.s. 23. 3. 2017 po celý den jako součást pravidelného školení bezpečnosti práce, které je ve společnosti zabezpečováno pod hlavičkou personálního úseku a ředitelstvím řízení kvality a jakosti. Školení BOZP probíhá ve společnosti pravidelně pro všechny zaměstnance a s ohledem na množství zaměstnanců a jejich práci v několika vlnách. Prakticky neexistuje ve společnosti vhodnější příležitost pro dotazníkové šetření takového rozsahu a z toho plyne i vysoký počet respondentů. Tohoto školení se zúčastnilo 78 zaměstnanců, z nichž 73 projevilo ochotu se dotazníkového šetření zúčastnit. Nevyplněný dotazník naleznete jako přílohu 2.

Toto číslo představuje necelých 20 % všech zaměstnanců ve společnosti (377 zaměstnanců k 31. 12. 2016) a je tedy možné tyto reprezentativní výsledky brát jako validní. Rovněž, jak bude později znázorněno graficky, dotazníkového šetření se zúčastnili zástupci všech organizačních složek společnosti (výrobní dělníci, administrativní a techničtí zaměstnanci, zaměstnanci podpůrných složek a zástupci managementu). O ty bude sice dotazníkové šetření očištěno z důvodů větší „čistoty“ dosažených ukazatelů, nicméně k jejich výsledkům bude rovněž přihlédnuto v nastavení celého řešení motivačního systému.

Celkové výsledky dotazníkového šetření činí tedy, po odečtení dotazníků 2 zástupců managementu společnosti a 2 zástupců podpůrných složek (pracovníci úklidu a údržby), souhrnný počet 69 validních dotazníků, což představuje 18,3 % všech zaměstnanců Šmeral Brno a.s.

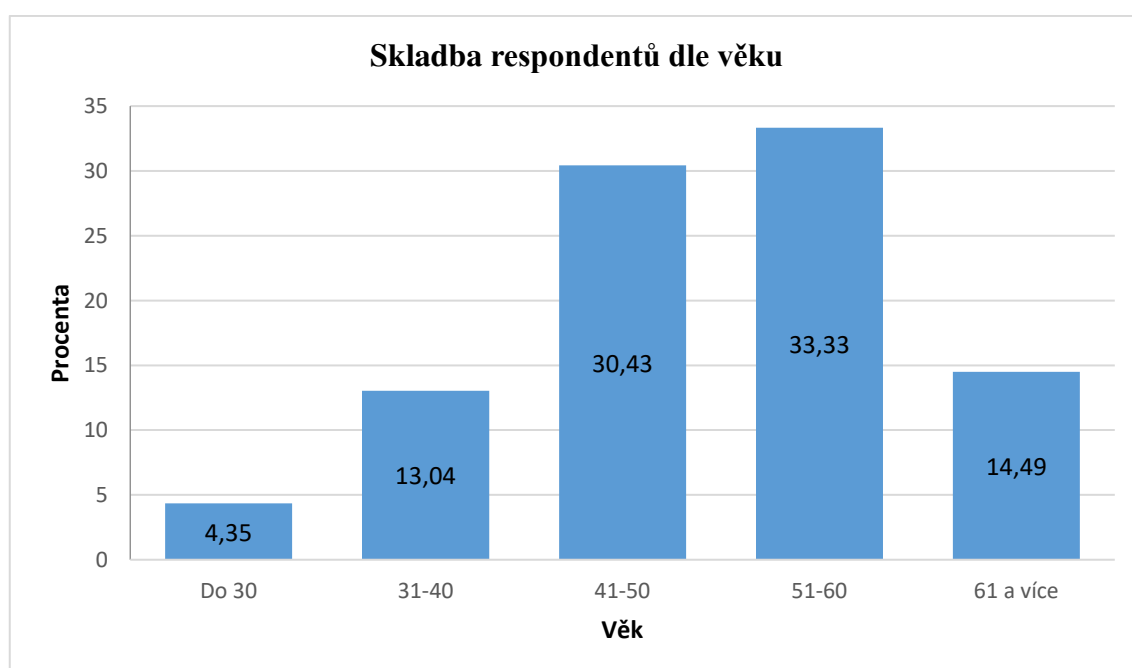
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 61 mužů a 8 žen, což představuje vzorek 20,13 % mužů a 10,39 % žen z celkového počtu mužů a žen, kteří ve společnosti pracují. Je zřejmé, s ohledem na fyzickou náročnost pracovních profesí, že muži a ženy budou mít ve společnosti odlišné pracovní pozice. V praxi převažují muži ve výrobních profesích a ženy na administrativních pozicích. V této práci bude později motivační systém utvářen pro administrativní a výrobní profese zvlášť, jelikož oba tyto směry mají různá kritéria hodnocení a měřitelnosti daného výkonu. Proto prvních pět otázek obecného typu



(pohlaví, věk, vzdělání atd.) bude vztaženo k celopodnikovým průměrům a až názorové otázky budou rozděleny dle profesních specializací.

Zároveň rozdíl mezi výrobním a administrativním úsekem jsem ověřovala  $\chi^2$  – kvadrátem, nicméně mezi těmito úseky nebyly nalezeny významnější statistické rozdíly. V některých případech sice  $\chi^2$  - kvadrát vykázal rozdíl mezi skupinami, ale díky relativně nízkému počtu respondentů nebyly některé odpovědi v buňkách zastoupeny a statistické porovnání takto ztrácí smysl.

Prvně se zaměříme na věkovou strukturu respondentů.



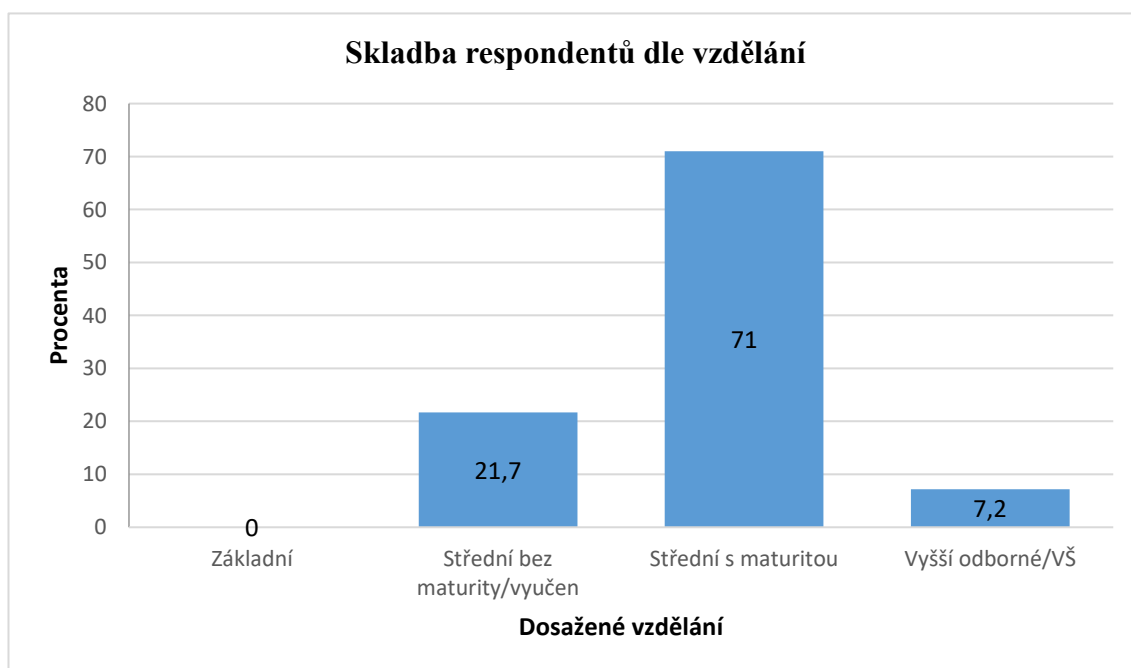
Graf 1: Skladba respondentů dle věku (vlastní zpracování)

Zde pouze rychlá čísla a zajímavé trendy. Nejvíce respondentů uvedlo věkovou kategorii 51-60 let což, jak si můžete povšimnout, je i věková kategorie zaměstnanců, která je ve společnosti nejpočetnější. Dále se dá říci, že pokud bychom pomyslné pole rozdělili do dvou kategorií, tedy zaměstnanci mladší a starší 40 let, zjistíme, že ve společnosti Šmeral Brno a.s. je 17 % všech zaměstnanců mladších 40 let a naopak 83 % zaměstnanců je starší.

Daleko varovněji tyto výsledky vyznívají, pokud jsou vztaženy pouze na výrobní a režijní dělníky, zde pak tyto čísla vyznívají následovně. Pouze 24,62 % dělníků je mladší 40 let a naopak 75,38 % dělníků je starších 41 roků. Z nichž 49,77 % je

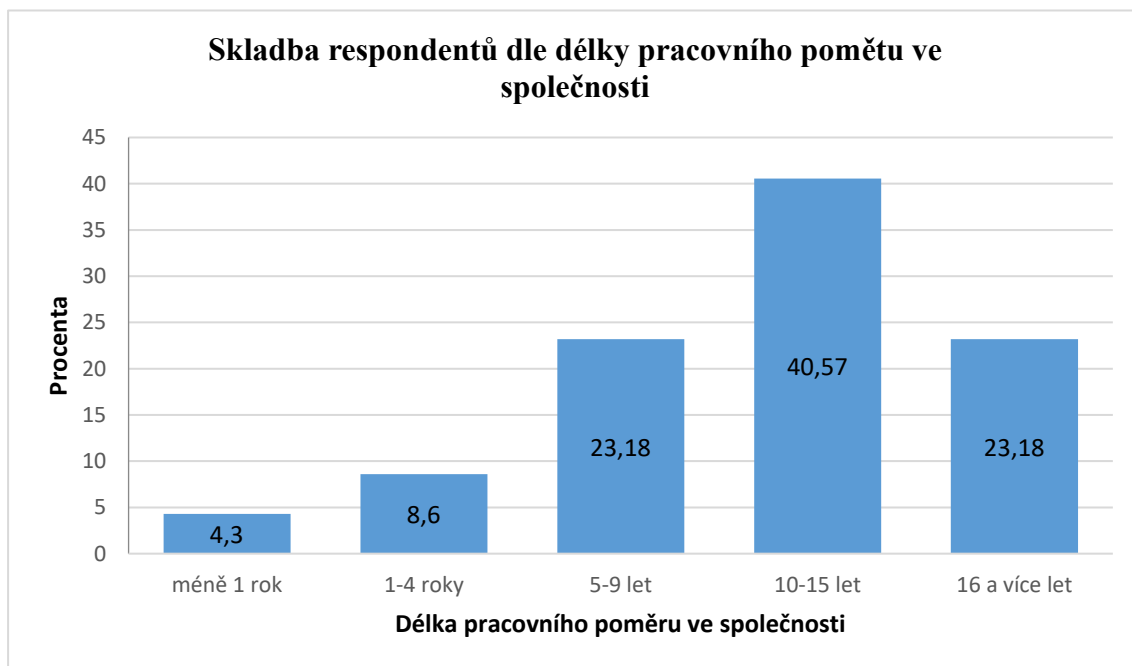
starších 51 roků a dokonce necelých 17% přesněji 16,92% dělníků je starších 61 roků. Z výsledků je tedy patrné, že pokud už se společnosti podaří najmout nového zaměstnance mladšího 40 let, je větší pravděpodobnost, že tento zaměstnanec bude pracovat v administrativě než ve výrobě. Budoucí úprava motivačního systému zaměstnanců by pak měla tuto skutečnost reflektovat a mimo jiné více přitáhnout mladší ročníky do práce ve výrobním úseku.

Další výsledek dotazníkového šetření se zaměřuje na vzdělání respondentů.



Graf 2: Skladba respondentů dle vzdělání (vlastní zpracování)

V této kategorii je důležité říci, že společnost sama neeviduje statistiky zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Není tedy možné výsledná data poměřit v kontextu celé společnosti. Z grafu je patrné, že dosažení základního vzdělání jakožto nejvyššího neuvedl nikdo, jelikož 2 respondenti z podpůrných složek, kteří jej uvedli, byli z výsledků předem vyřazeni. Rovněž tak 2 zástupci managementu, kteří pro změnu uvedli vzdělání vysokoškolské. Obecně lze však říci, že u většiny zaměstnanců převažuje vzdělání střední s maturitou, což je nutné brát v kontextu s vyšším věkem zaměstnanců a jejich studiem v době, kdy bylo dosažení maturitní zkoušky považováno za praktický a nejčastější studijní vrchol.



Graf 3: Skladba respondentů dle délky pracovního poměru ve společnosti (vlastní zpracování)

Další otázka se týká faktu, jak dlouho daný zaměstnanec ve společnosti pracuje.

V této sekci je zajímavé, že přesto že společnost nabízí jako v současném motivačním systému odměny zaměstnancům za odpracované roky ve společnosti, sama společnost tuto statistiku nijak nevyhodnocuje, a tudíž by nemohla daného zaměstnance ani upozornit, že má na tuto formu odměny nárok. Nárokovat si tuto odměnu musí zaměstnanec v podstatě sám. Jedinou útěchou mu budiž fakt, že tuto odměnu lze nárokovat i se zpožděním a nehrozí tak její propadnutí.

Každopádně výsledky této anketní otázky v zásadě kopírují fakt z předešlých odpovědí. Tedy fakt, že průměrný zaměstnanec společnosti Šmeral Brno a.s. pracuje ve společnosti dlouho a je tedy i věkově starší.

Poslední otázka z obecné roviny, tedy otázka číslo pět, se zaměřovala na povahu práce daného zaměstnance. Jestli se jedná o pracovníka ve výrobě, administrativě, technickém úseku, managementu, či podpůrné složce. Výsledky dopadly následovně:

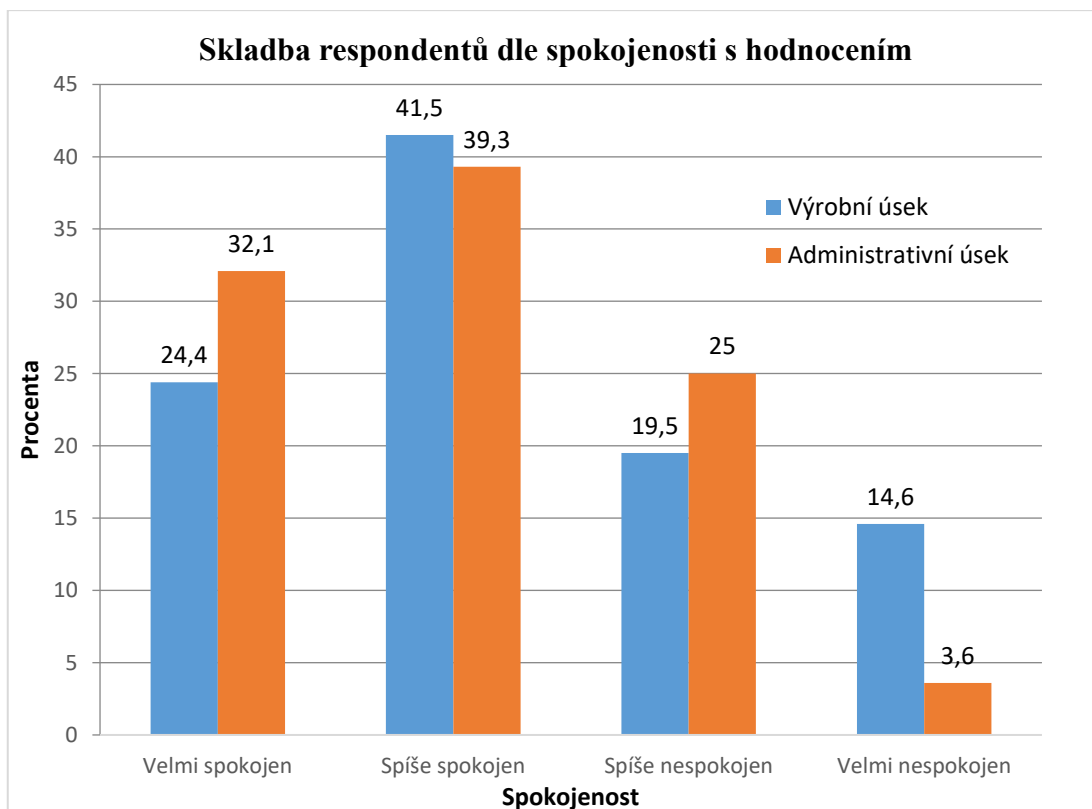
Tabulka 12: Skladba respondentů dle pracovní povahy

<b>RESPONDENTI</b>	<b>POČET OSOB</b>
<b>Respondenti z výrobního úseku</b>	41
<b>Respondenti z administrativního úseku</b>	24
<b>Respondenti z technického úseku</b>	4
<b>Respondenti z řad managementu</b>	2
<b>Respondenti z podpůrných složek</b>	2
<b>Celkem:</b>	73

(vlastní zpracování)

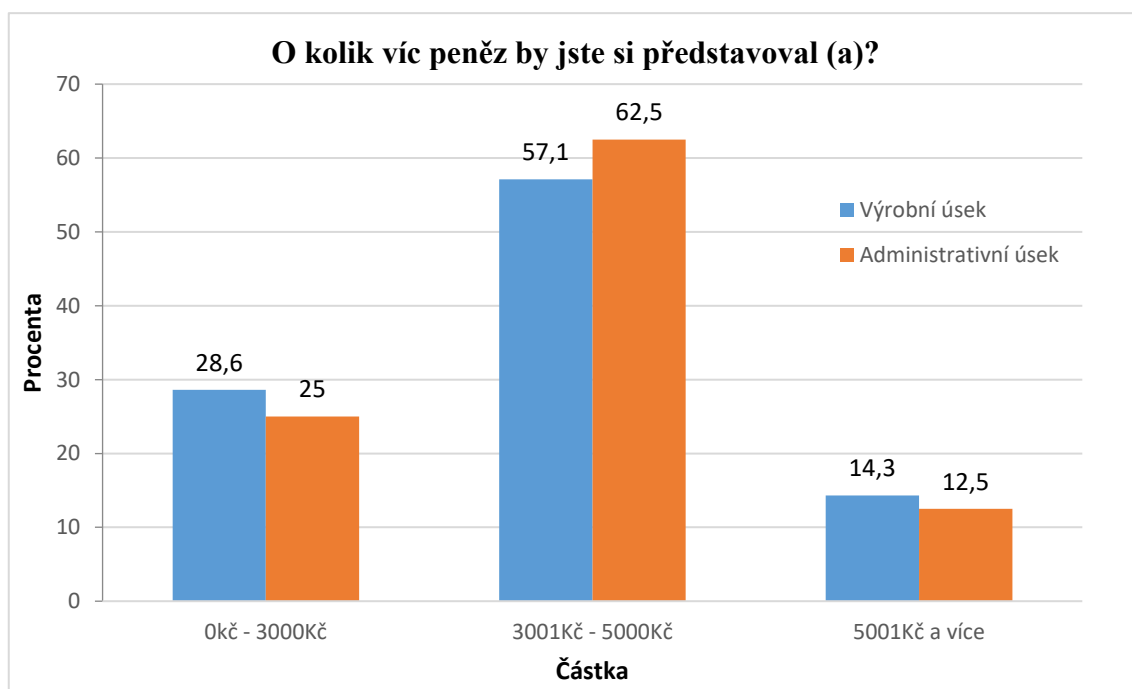
2 zástupci managementu a 2 pracovníci z podpůrných složek, kteří jak již bylo zmíněno, společně s managementem byli z dotazníků vyřazeni z důvodů toho, že v této práci se zaměřuje pozornost na motivační systém zaměstnanců ve výrobní a administrativní sféře, přičemž motivační systém managementu se odvíjí od jiných parametrů. Podpůrné složky mají též svůj systém hodnocení, jehož zakomponování do motivačního systému zaměstnanců pro celou společnost by bylo zbytečné. Odpovědi pracovníků technického úseku byly na základě povahy jejich práce a na základě porady s personální manažerkou společnosti přidány k pracovníkům v administrativě. Celkem je tedy po úpravě a korekcích evidováno 41 respondentů z výrobního úseku a 28 respondentů pracujících v administrativě.

Následující vyhodnocení anketních otázek bude tedy už brát zvlášť v potaz respondenty z výrobního a administrativního úseku, jelikož následný návrh motivačního systému bude též rozdělen pro tyto dva typy pracovníků. Otázka číslo 6, na kterou byli respondenti tázáni, se týkala pocitu, zda se respondenti cítí dostatečně ohodnoceni za svou práci.



Graf 4: Skladba respondentů dle spokojenosti s ohodnocením (vlastní zpracování)

Vidíme, že v obou případech uvedlo přes 60 % respondentů velmi, či spíše spokojen s ohodnocením za svou práci. Čísla jsou si zde velmi podobná. Rozdíl nastává, pokud se přesuneme na druhou stranu spektra, tedy na odpovědi spíše, či velmi nespokojen. Zde si můžeme povšimnout, že u administrativních pracovníků převládá pocit spíše nespokojen, zatímco u výrobních dělníků převládá pocit velmi nespokojen pocity administrativních zaměstnanců až o 10 %. Zde lze situaci chápat jako potenciální hrozbu pro společnost. S ohledem na velmi složitou situaci na trhu práce, kde se v současné době nenachází dostatek vhodných volných kandidátů na dělnické profese je téměř 15 % odpovědí typu velmi nespokojen u výrobních dělníků velkým rizikem, jež může vyvrcholit jejich možným odchodem. Tuto situaci by měla společnost co nejdříve řešit. V další otázce byla respondentům dána přímá otázka, pokud jste v předchozí otázce uvedli, že se cítíte se svým ohodnocením za vykonanou práci spíše, či velmi nespokojeni, o kolik více peněz byste si představoval (a)?

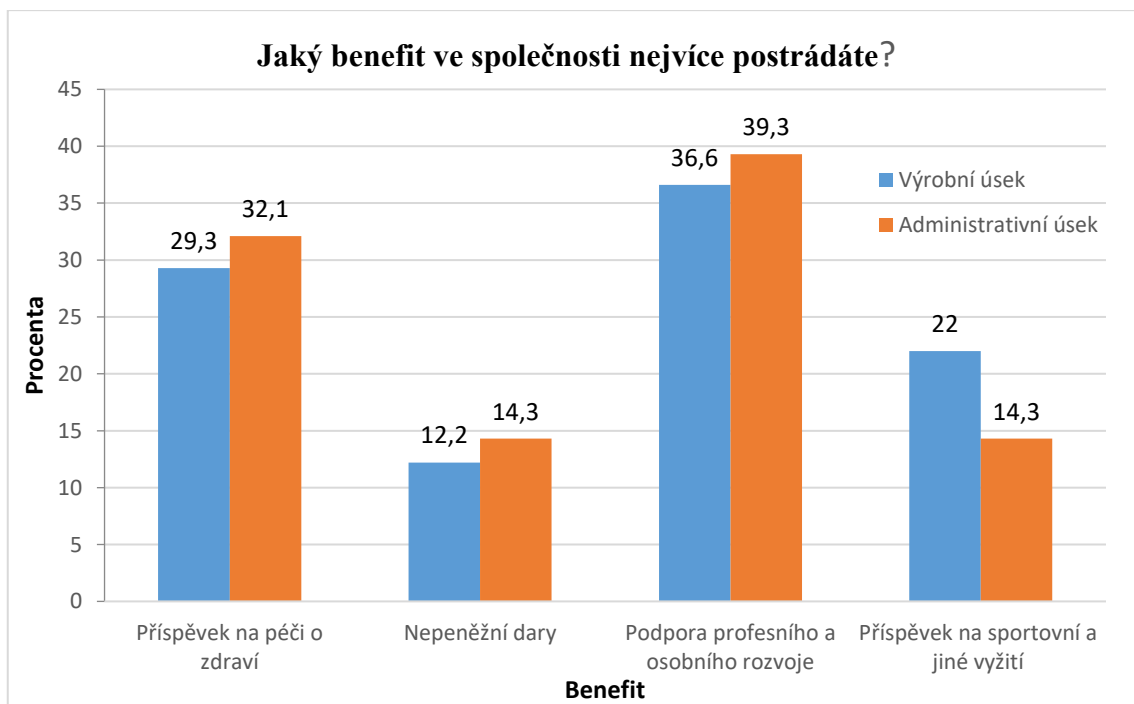


Graf 5: O kolik více peněz byste si představoval? (vlastní zpracování)

Opět zde vidíme poměrně shodná čísla obou typů pracovníků. Nejčastější volbou zde bylo navýšení o 3001 Kč až 5000 Kč. Celkem takto odpovědělo 13 respondentů z toho 8 výrobních dělníků a 5 zástupců administrativy. Z dat nevyplývá žádná přímá souvislost mezi výší nárůstu představovaného navýšení pracovního ohodnocení a například výší vzdělání, pracovní pozicí, či věkem. Přesto na základě rozhovoru s personální manažerkou vyplula na povrch zajímavá myšlenka a to fakt, že výši pomyslného navýšení osobního ohodnocení za vykonanou práci u daného zaměstnance ve společnosti Šmeral Brno a.s. ovlivňuje i fakt, zdali nemá daný zaměstnanec problém s exekucemi a platební neschopností. Tato čísla bohužel nejsou k dispozici, je ovšem potvrzeno od mzdové účetní společnosti, že problémy s exekucemi se týkají pracovníků prakticky všech úseků a nelze tedy říci, že jde o problém pouze výrobního úseku.

S ohledem na výše zmíněné, lze tedy pravděpodobně hledat faktor ovlivňující představu pracovníka o daném navýšení i zde. (25)

V otázce číslo 8 dotazníkového šetření byl respondentům položen dotaz jakou zaměstnaneckou výhodu (benefit) ve společnosti postrádají.



Graf 6: Jaký benefit ve společnosti nejvíce postrádáte? (vlastní zpracování)

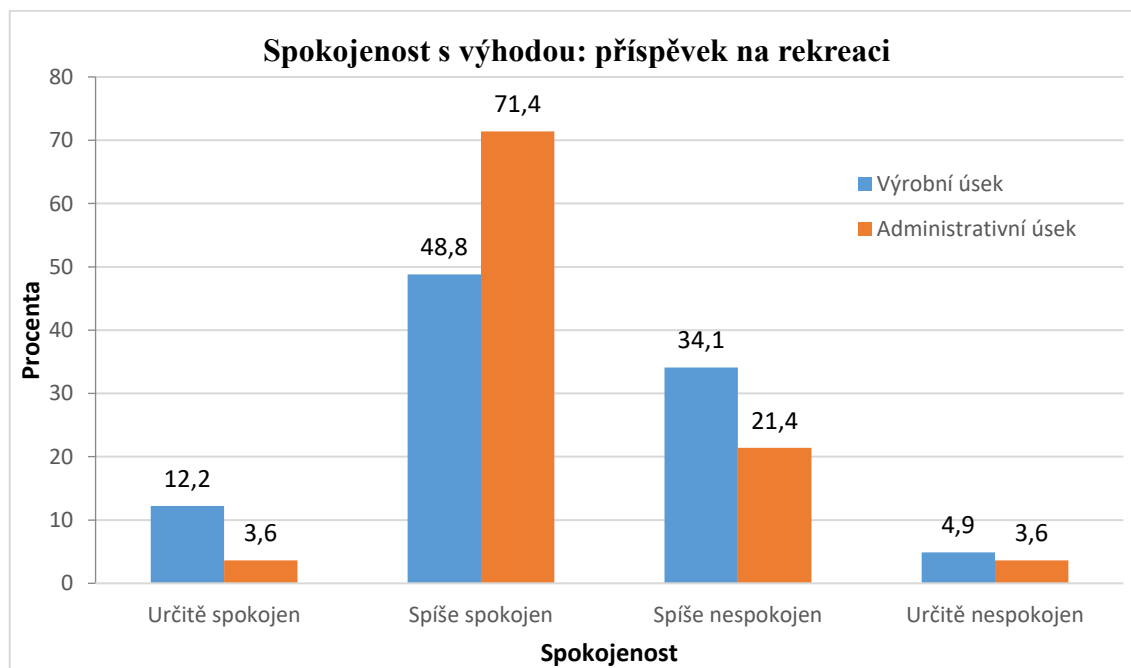
Z výsledků vyplývá, že forma a typ pracovní profese má jen minimální vliv na fakt, jaký zaměstnanecký benefit je pracovníky vyžadován. Můžeme si všimnout, že výsledky dopadly velmi podobně napříč oběma profesemi a výraznější rozdíl byl zaznamenán pouze v sekci příspěvek na sportovní a jiné vyžití, do čehož se mohl promítnout fakt, že výrobní úsek pravidelně organizuje zaměstnanecký fotbalový turnaj, o jehož financování vedení společnosti zaměstnanci pravidelně žádají. Dle mého názoru, který je ve shodě s názorem zástupců personálního úseku společnosti, bude prvkem určujícím jaký benefit je zaměstnanci požadován, spíše věk daného zaměstnance než jeho pracovní pozice.

V tomto smyslu jsou pak zjištěné výsledky vcelku logické, neboť s ohledem na vyšší průměrný věk zaměstnanců společnosti jsou nejvíce postrádané benefity příspěvek na péči o zdraví a příspěvek profesního a osobního rozvoje, což budou pravděpodobně benefity, které by vybral člověk starší a zkušenější, než aby upřednostnil chvilkové uspokojení v podobě nepeněžního daru, či příspěvku na sport.

Ovšem i tak by tyto benefity měly být zahrnuty do motivačního programu zaměstnanců, neboť tyto benefity jsou právě lákadlem pro mladší ročníky, které společnost v budoucnu bude, s ohledem na výšku průměrného věku zaměstnanců, potřebovat.

Pro zajímavost 1x byla zaškrtnuta jiná odpověď, a to příspěvek zaměstnavatele na dopravu zaměstnance do zaměstnání. V grafickém přehledu není uvedena s ohledem na její ojedinělost, jako námět pro společnost se jedná ovšem o zajímavý postřeh.

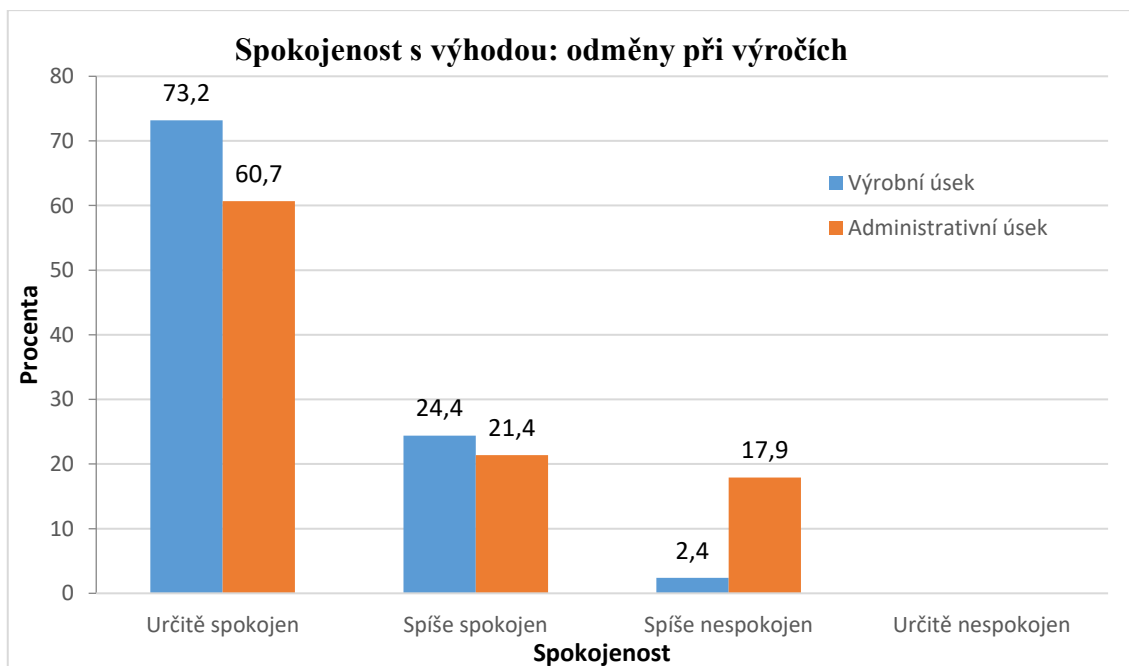
V následující otázce proběhlého dotazníkového šetření byli respondenti tázáni na spokojenost s jednotlivými zaměstnaneckými benefity, které společnost již v současné době nabízí.



Graf 7: Spokojenost s výhodou: příspěvek na rekreaci (vlastní zpracování)

Zde je na první pohled patrný určitý nesoulad mezi výsledky zjištěnými u výrobního úseku oproti výsledkům úseku administrativního. Pokud bychom toto pole rozdělili pouze na dvě, a to na situaci, kdy je respondent buďto spokojen, či nespokojen s daným benefitem, dostáváme zajímavá data. Zatímco u výrobního úseku kladně odpovědělo 61 % dotázaných, u administrativního úseku je to 75 % všech respondentů, naopak nespokojenost uvedlo 39 % výrobních a pouze 25 % administrativních pracovníků. Vysvětlení důvodu, proč administrativní pracovníci mají více v oblibě podnikovou rekreaci, je zatím neznámo a pravděpodobně by vyžadovalo hlubší zkoumání. Tak či onak má tento benefit silné kladné zastoupení v obou kategoriích a s ohledem na fakt, že podnik disponuje vlastními rekreačními zařízeními, je jednoznačné doporučení v tomto benefitu pokračovat.



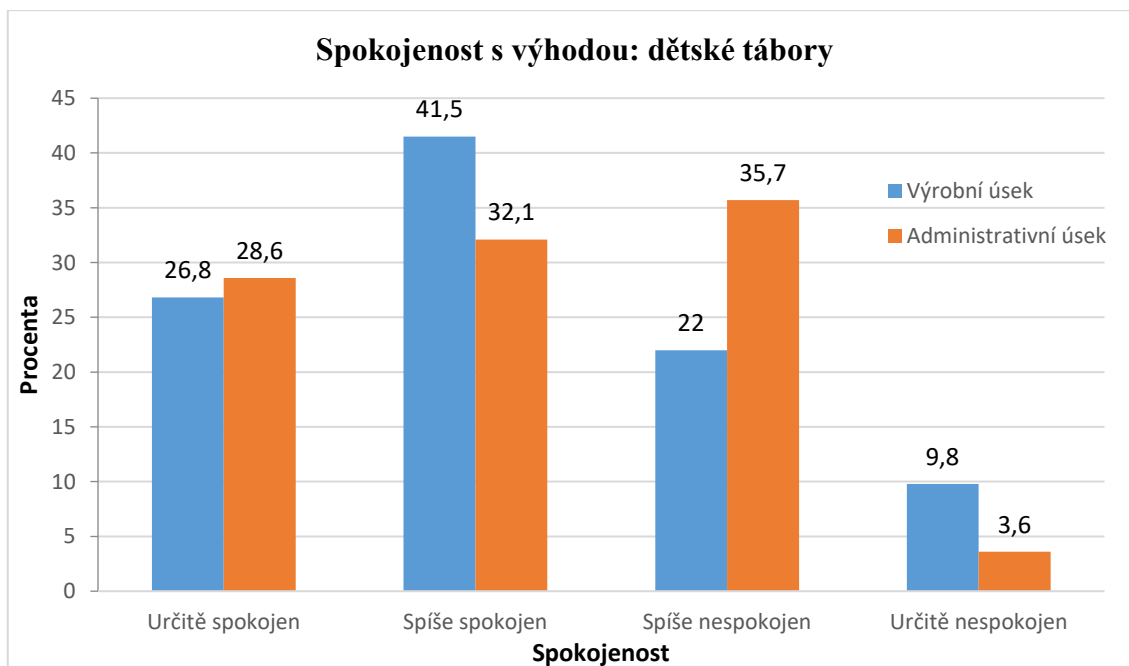


Graf 8: Spokojenost s výhodou: odměny při výročích (vlastní zpracování)

Z daných výsledků je patrné, že tento benefit je velmi oblíbený. Paradoxní situace nastává, jak již bylo výše zmíněno, že podnik tuto statistiku sám nesleduje a nevyhodnocuje a zaměstnanec se o tento benefit hlásí v podstatě sám o své vůli. Dle mého názoru by sledování tohoto ukazatele bylo prospěšné, jelikož by daného zaměstnance ještě více potěšilo, kdyby za ním přišel vedoucí, který by byl dopředu upozorněn personálním úsekem, a osobně by zmíněnému pracovníkovi pogrataloval k jubileu.

Co se týče odpovědí nespokojen, zde vyplynulo během dotazníkového šetření na povrch, že daná nespokojenost plyne spíše dle respondentů z nízké částky, než aby byli nespokojeni se samotným benefitem. Tento benefit se pohybuje od 10 do 15 tisíc Kč dle daného jubilea.

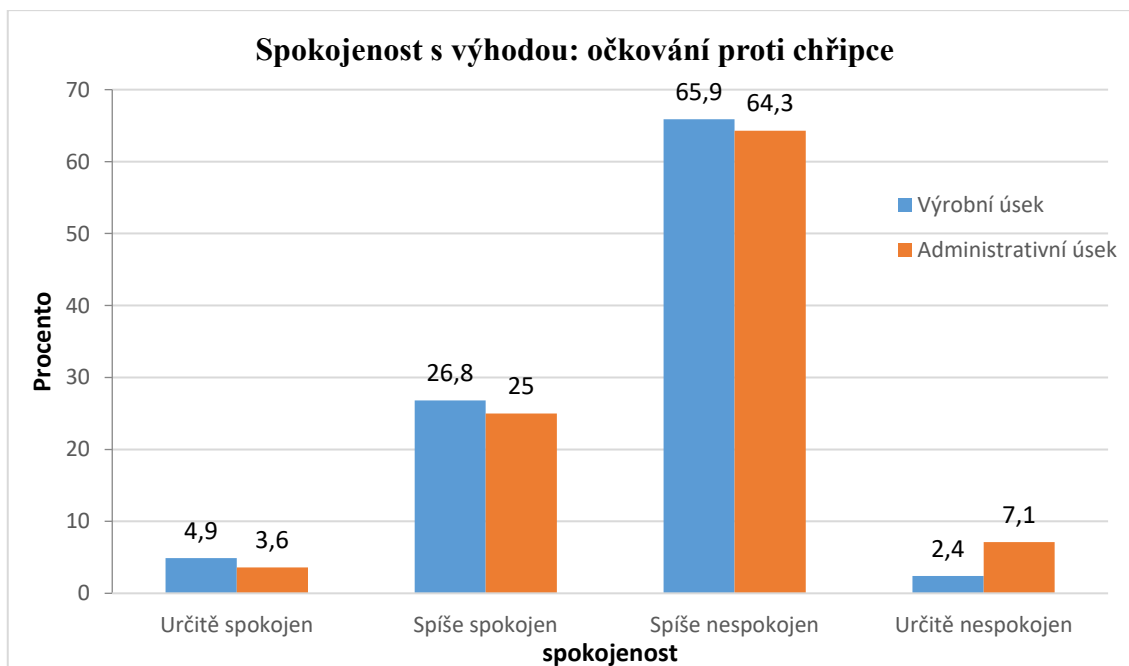
Určitým nepsaným pravidlem ve společnosti je, že zaměstnanec, který tohoto jubilea dosáhl a jemuž byla vyplacena příslušná odměna, poté následně zve za tuto odměnu své kolegy na svou oslavu. (21)



Graf 9: Spokojenost s výhodou: dětské tábory (vlastní zpracování)

Z výsledků vyplývá několik zajímavostí. Jen velmi málo respondentů uvedlo jako odpověď možnost určitě nespokojen. Konkrétně 9,8 % u výrobních a 3,6 % u administrativních pracovníků. Variantu spíše nespokojen pak uvedlo 35,7 % administrativních pracovníků oproti pouhým 22 % výrobních. Tento poměr je pak otočen u odpovědi spíše spokojen a variantu určitě spokojen uvedlo téměř shodně 26,8 % výrobních respektive 28,6 % administrativních pracovníků.

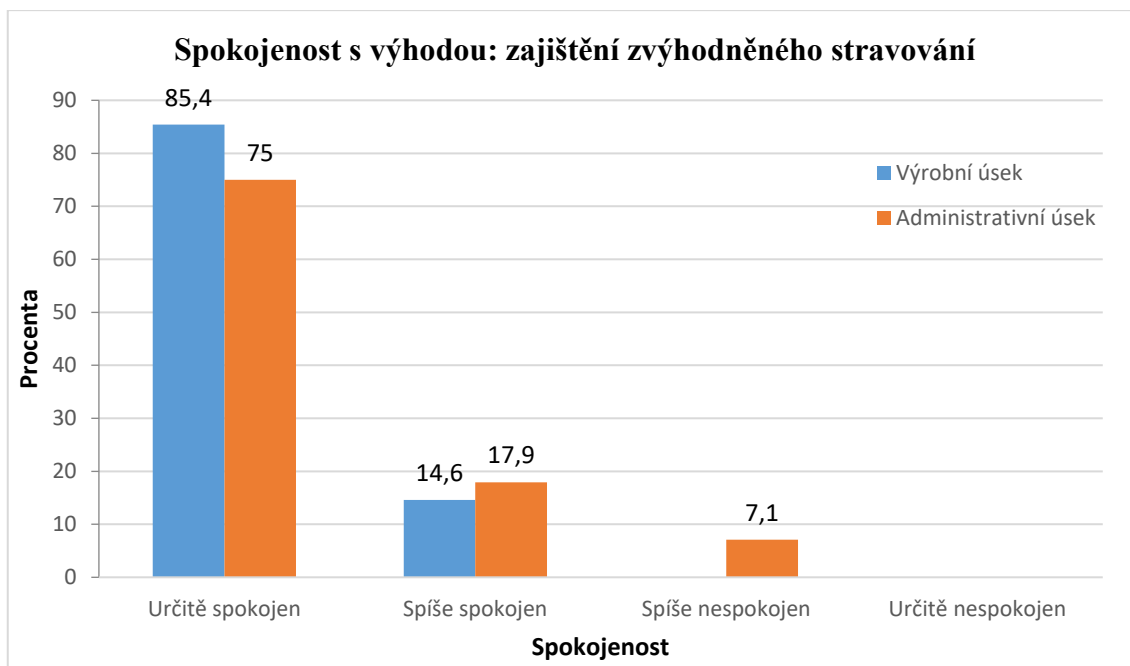
Z hlediska celkových odpovědí má tento benefit u obou kategorií zaměstnanců přes 60 % podporu v podobě uvedení kladné odpovědi. Doporučení je zde tedy jasné. Benefit určitě ponechat a spíše hledat příčinu nespokojenosti respondentů s pokusem o nápravu.



Graf 10: Spokojenost s výhodou: očkování proti chřipce (vlastní zpracování)

Zde čísla hovoří sama za sebe. Na první pohled je možné vidět, že čísla za obě kategorie zaměstnanců jsou si velmi podobná. Opět zde tedy pravděpodobně profese nebude mít vliv. Dále je vidět, že 68,3 % výrobních a 71,4 % administrativních pracovníků hodnotí nespokojenost s tímto benefitem. Tuto negativní statistiku potvrzuje i mzdová účetní, která tento příspěvek zaměstnancům po předložení očkovacího průkazu vyplácí. Potvrzuje, že o tento benefit je jen minimální zájem, který lze odhadovat na asi 20 zaměstnanců z celé společnosti.

Přesto, že očkování provádí závodní lékařka, která vakcíny nakupuje až po předchozím zjištění zájmu z řad zaměstnanců, v praxi koluje po jednotlivých odděleních dotazník, kdo má o dané očkování zájem, a nedochází tak k plýtvání, jsem názoru, že případné zrušení tohoto benefitu nebude mít vliv na zhoršení vnímání společnosti v očích jejích zaměstnanců. (23)

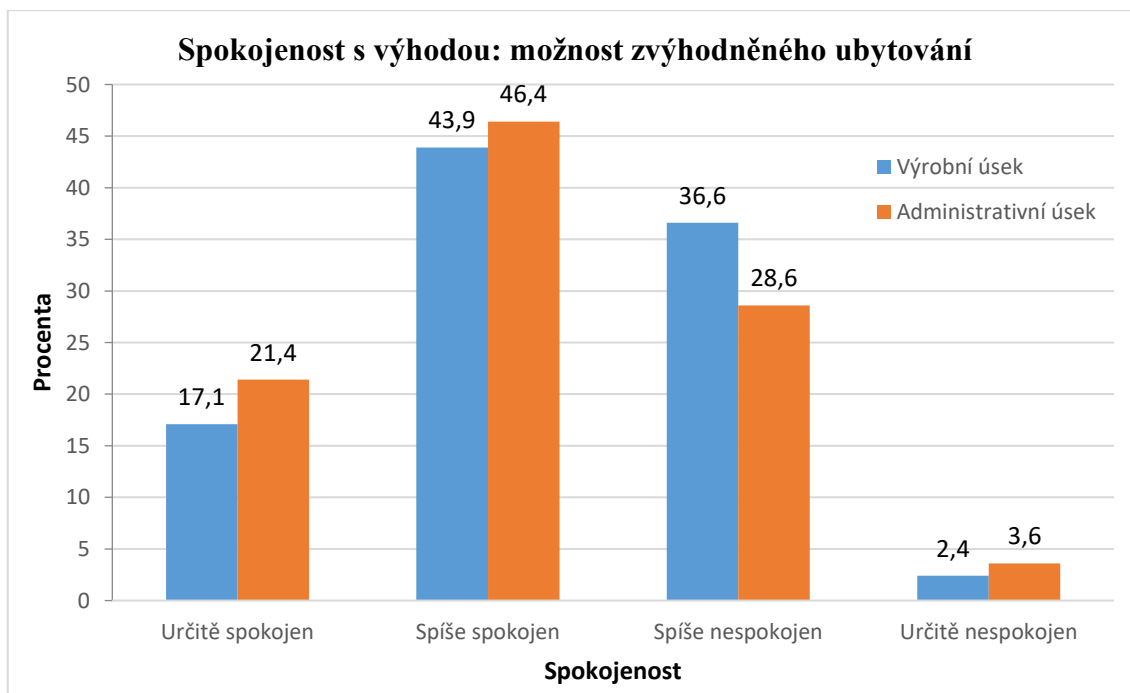


Graf 11: Spokojenost s výhodou: zajištění zvýhodněného stravování (vlastní zpracování)

Z výsledných čísel je jasné patrné, že závodní stravování považují téměř všichni respondenti za benefit, se kterým jsou spokojeni. Celkem 100 % výrobních a 96,9 % administrativních pracovníků uvedlo kladnou odpověď.

Pouze 7,1 % administrativních pracovníků uvedlo spíše nespokojen. Pro společnost Šmeral Brno a.s. je závodní stravování zároveň nejdražším zaměstnaneckým benefitem, za rok 2016 bylo vydáno na náklady s ním spojené přes 6,5 mil. Kč.

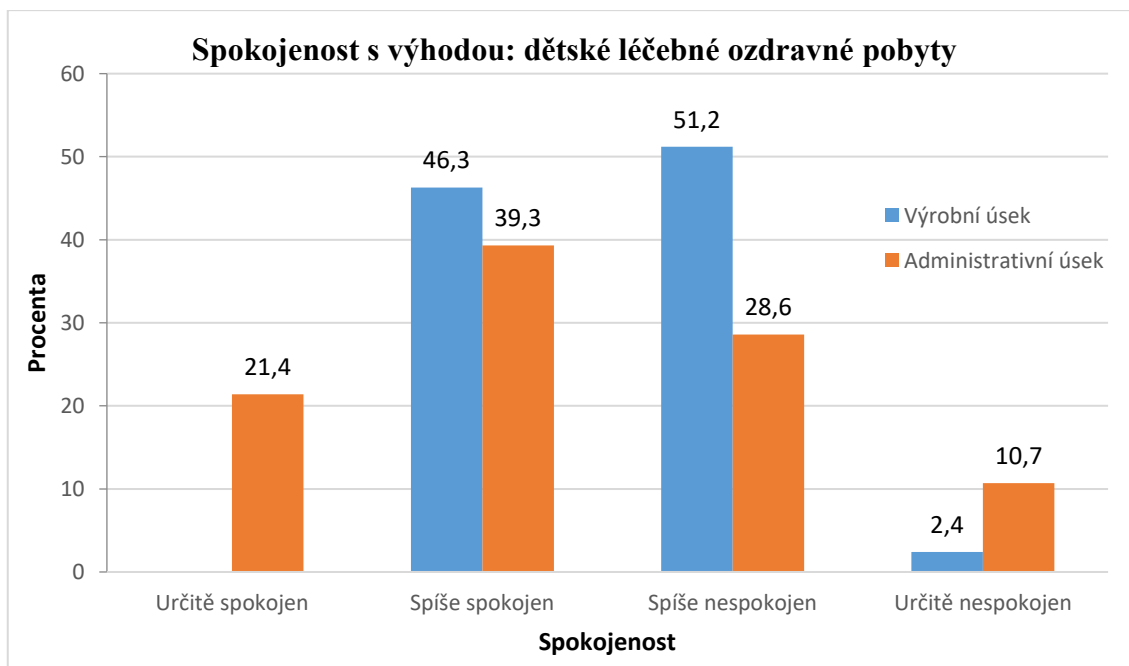
Nutno dodat, že příspěvek zaměstnavatele na stravování je zákonnou povinností každého zaměstnavatele podnikajícího na území ČR.



Graf 12: Spokojenost s výhodou: možnost zvýhodněného ubytování (vlastní zpracování)

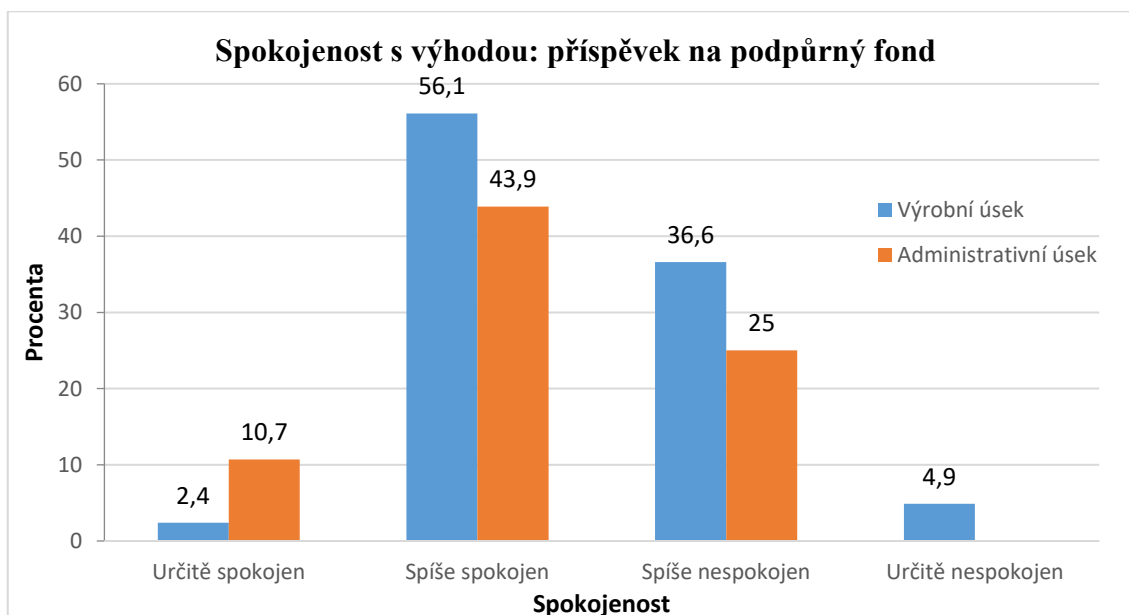
Z čísel je patrný mírně pozitivní postoj respondentů. Tento benefit je využíván pracovníky, kteří během týdne nebydlí v Brně či blízkém okolí.

Dle zástupců personálního úseku, dnes využívá možnost takového ubytování cca 30 zaměstnanců, z nichž drtivá většina pracuje ve výrobním úseku. Tento benefit si společnost zcela jistě ponechá, jelikož je přímo vlastníkem ubytovny a má díky tomu možnost lépe zaměstnat i zahraniční pracovníky například ze Slovenska, či Ukrajiny.



Graf 13: Spokojenost s výhodou: dětské léčebné ozdravné pobyty (vlastní zpracování)

Ze zjištěných dat je patrná určitá názorová nevyhraněnost. Jakýsi neutrální postoj, který je dobře znázorněn zejména u pracovníků výrobního úseku. U administrativních pracovníků převládá mírné pozitivní vnímání benefitu. Celkový přínos benefitu na vnímání pracovníků společnosti zřejmě nebude nikterak rozhodující.

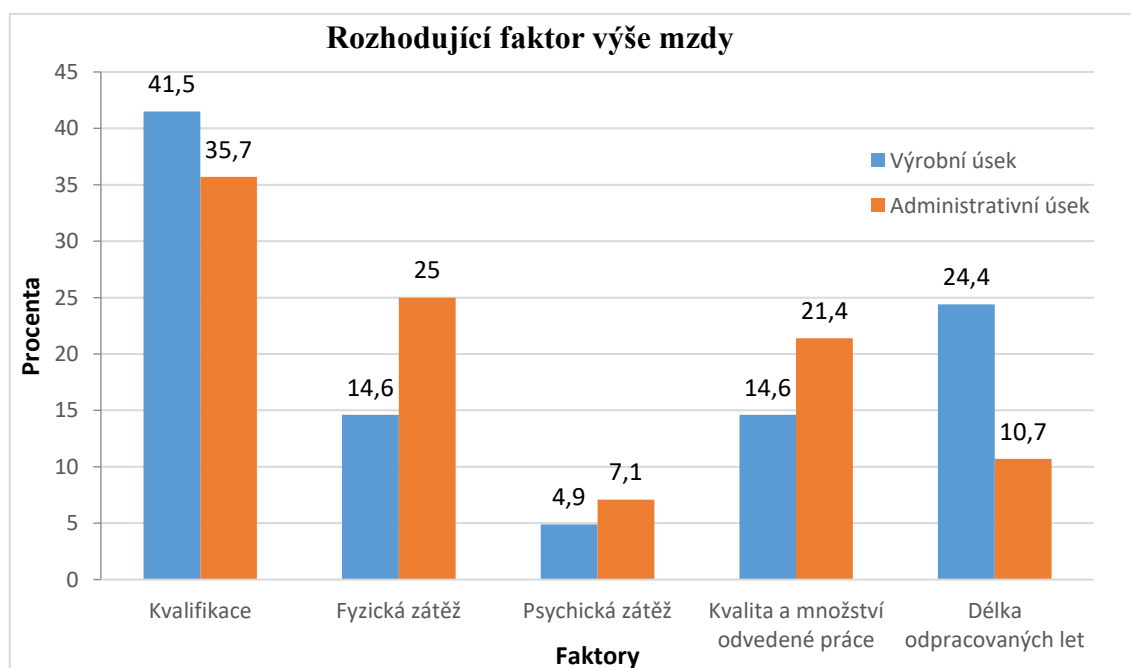


Graf 14: Spokojenost s výhodou: příspěvek na podpůrný fond (vlastní zpracování)

Z dat vyplývá poměrně podobné zjištění jako v případě benefitu dětský léčebných ozdravných pobytů. Tedy fakt, že většina odpovědí osciluje mezi spíše spokojen a spíše nespokojen. Přesto, že celkové hodnocení převažuje na spíše spokojen, jsem toho názoru, že podobně jako v případě dětských ozdravných pobytů, nebude tento benefit v očích zaměstnanců rozhodující, jakožto hlavní faktor vnímání společnosti Šmeral Brno a.s.

Je otázkou, zdali tyto benefity zrušit či zachovat. Pouze konstatuji, že samotná existence těchto benefitů není rozhodujícím motivačním faktorem daných zaměstnanců pro práci ve společnosti Šmeral Brno a.s. Zrušení, či zachování tohoto benefitu se musí brát v kontextu s finanční nákladností pro společnost a jejím přínosem.

V další 10 otázce dotazníkového šetření byli respondenti tázáni na, podle jejich názoru, rozhodující faktor určující výši jejich mzdy.



Graf 15: Rozhodující faktor výše mzdy (vlastní zpracování)

Ze získaných odpovědí lze vyčíst některé zajímavé poznatky. Pro obě kategorie zaměstnanců platí, že dle jejich názorů je rozhodujícím faktorem určujícím výši mzdy kvalifikace. To lze celkem dobře pochopit, neboť obě kategorie zaměstnanců pro svou práci kvalifikaci potřebují. Například v administrativě znalost podvojného účetnictví, některá zákonná ustanovení, státem dané termíny atd. Ve výrobě naopak například

svářečské zkoušky, výuční list nejružnějších oborů, splnění nejružnějších vyhlášek a podobně.

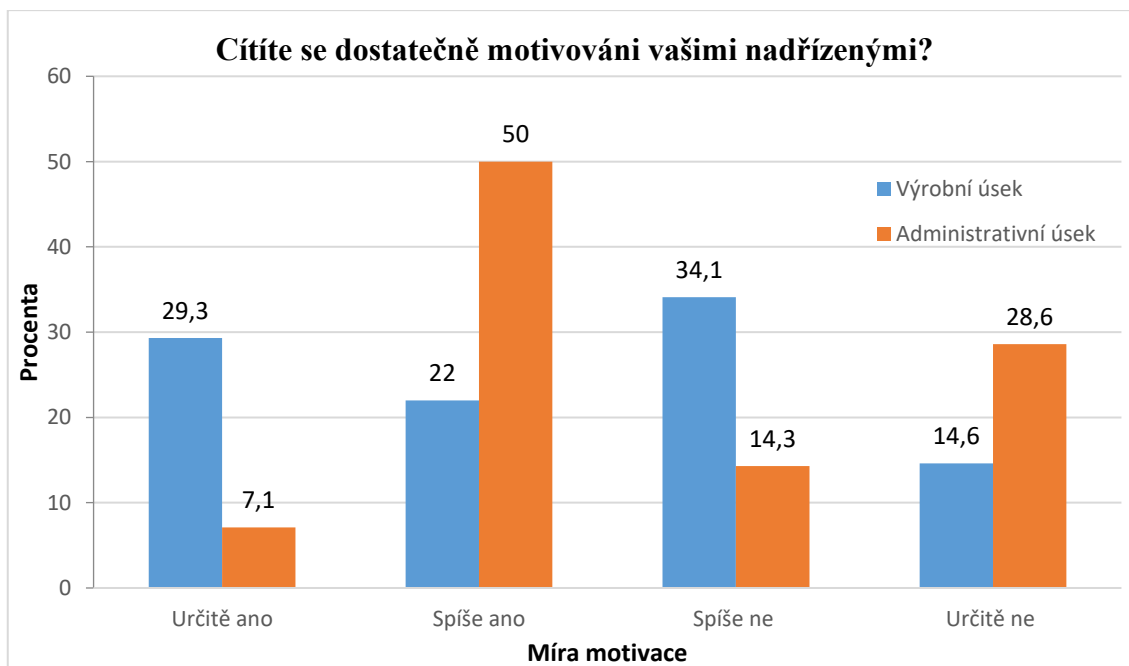
Paradoxní situace nastává, kdy pracovníci administrativy na druhém místě s největší četností určují jako rozhodující faktor fyzickou zátěž. Kdežto výrobní úsek určil na druhém místě délku odpracovaných let. Délka odpracovaných let může v logice věci hrát důležitou roli i v otázce kvalifikace. Lidové moudro říká, že učení dělá mistra. Pokud máte předem danou kvalifikaci, pak délka odpracovaných let hraje klíčovou úlohu právě ve stavu, kdy se stáváte „mistrem“ oboru. Vedle toho fyzická zátěž je jen doprovodným jevem, který je navíc u administrativy omezen. Z toho důvodu lze četnost těchto odpovědí chápat u administrativních pracovníků i jako celkové fyzické vyčerpání vlivem odpracovaných hodin.

Množství a kvalita odvedené práce se u administrativních pracovníků umístila až na třetím místě a u výrobních pracovníků na děleném druhém až třetím místě. Z grafu je jasně patrné, že administrativní pracovníci kladou na tuto sekci větší důraz než výroba, což může značit i o menší motivovanosti výrobních dělníků na daný výrobní úkol. Úprava motivačního systému by tedy měla tento fakt reflektovat a sjednat nápravu.

U obou kategorií se na posledním místě umístila psychická zátěž, jakožto rozhodující faktor pro výši mzdy. V praxi si lze toto vysvětlit náhledem na spektrum respondentů, kteří se dotazování účastnili. Obecně je daleko více pravděpodobné, že odpověď psychické zátěže zvolí spíše management společnosti libovolné úrovně. Psychickou zátěž v podobném podniku bude tedy nejspíše pociťovat vedení společnosti, dále pak například obchodní úsek, či technik pracující na plánech strojů, a jak bylo řečeno výše, tohoto dotazníkového šetření byli účastni pouze zástupci technického úseku. Naopak odpovědi zástupců managementu byly z výsledných dat odebrány.

Další otázka, na kterou byli respondenti tázáni, se týkala skutečnosti, zdali mají pocit dostatečné motivace od svých nadřízených.





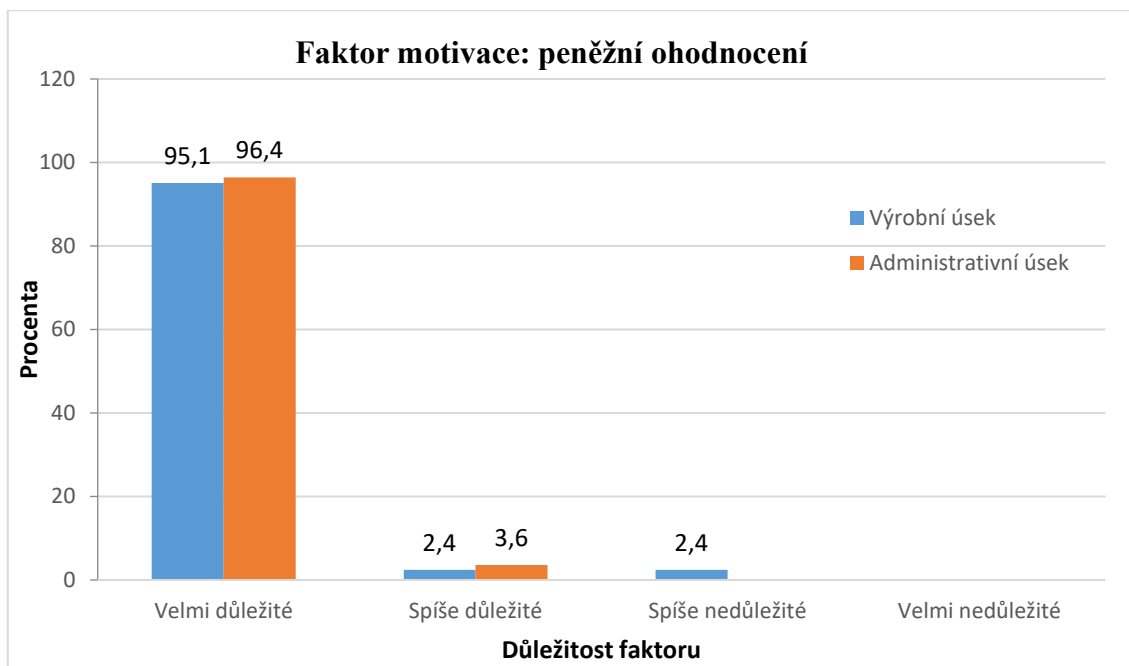
Graf 16: Cítíte se dostatečně motivováni vašimi nadřízenými? (vlastní zpracování)

Z grafu jsou patrné určité nesrovnalosti. Skoro 30 % výrobních dělníků uvedlo, že jsou určitě motivováni svými nadřízenými, zatímco stejný typ odpovědi zvolilo jen 7,1 % pracovníků administrativního úseku. U odpovědi spíše ano naopak pouze 22 % výrobních dělníků zvolilo tuto možnost, zatímco u administrativních pracovníků tuto možnost zvolilo rovných 50 % respondentů. V součtu tedy společnost disponuje 52 % a 57,1 % pracovníků obou úseků, kteří mají pocit dostatečné motivace od svých vedoucích a naopak 48 % respektive 42,9 % pracovníků žádnou motivaci necítí.

Přesto, že možnosti určitě ne využilo více administrativních pracovníků, přesněji 28,6 % oproti necelým 15 % pracovníků výrobního úseku, je z tohoto pohledu situace více méně alarmující napříč oběma kategoriemi zaměstnanců.

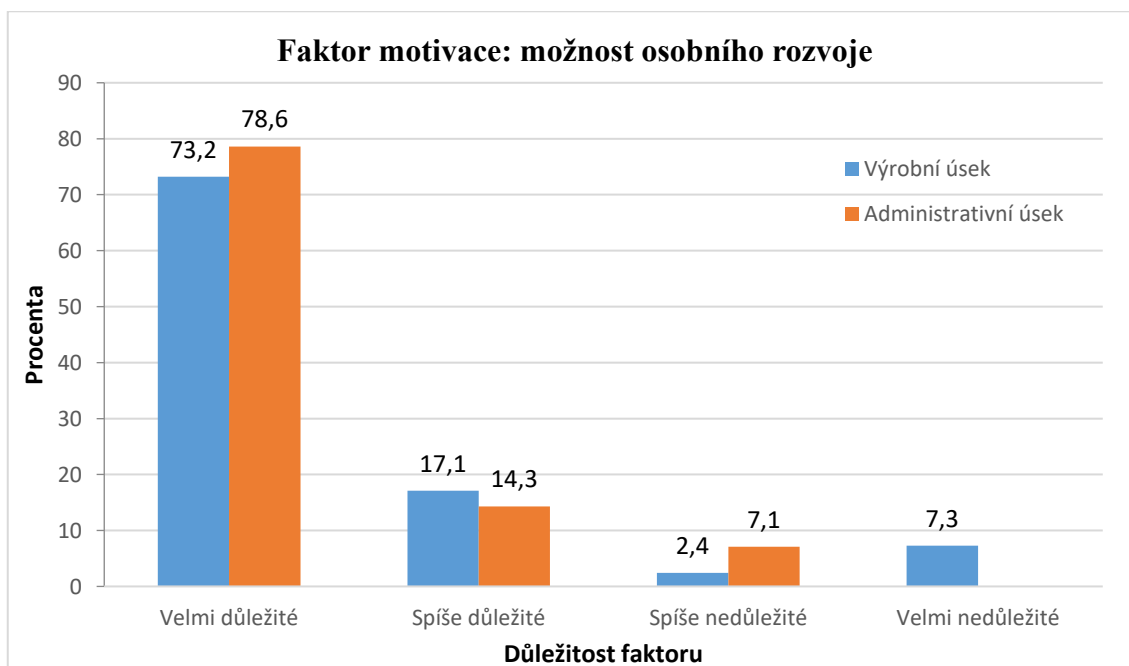
Otázka pak ovšem zní, zdali mají vedoucí pracovníci, jež by měli své podřízené motivovat, k tomuto možnosti, či zda vůbec vědí, jak to provést. Budoucí motivační systém by jim měl pomoci.

Následující anketní otázka číslo 12 se zabývala faktory motivace pro práci respondentů. Jinými slovy, co daného respondenta nejvíc motivuje pracovat a co naopak nejméně. Z toho pak lze vycházet při tvorbě motivačního systému. Odpovědi byly následující.



Graf 17: Faktor motivace: peněžní ohodnocení (vlastní zpracování)

Z výsledného grafu je jasně patrné, že přes 95 % respondentů z obou zkoumaných kategorií uvedlo finanční ohodnocení jako silný faktor motivace. Jako možná příčina tohoto výsledku může být kromě klasické lidské touhy po penězích i fakt, že ve společnosti Šmeral Brno a.s. je průměrná mzda ve výši 24 tisíc Kč.



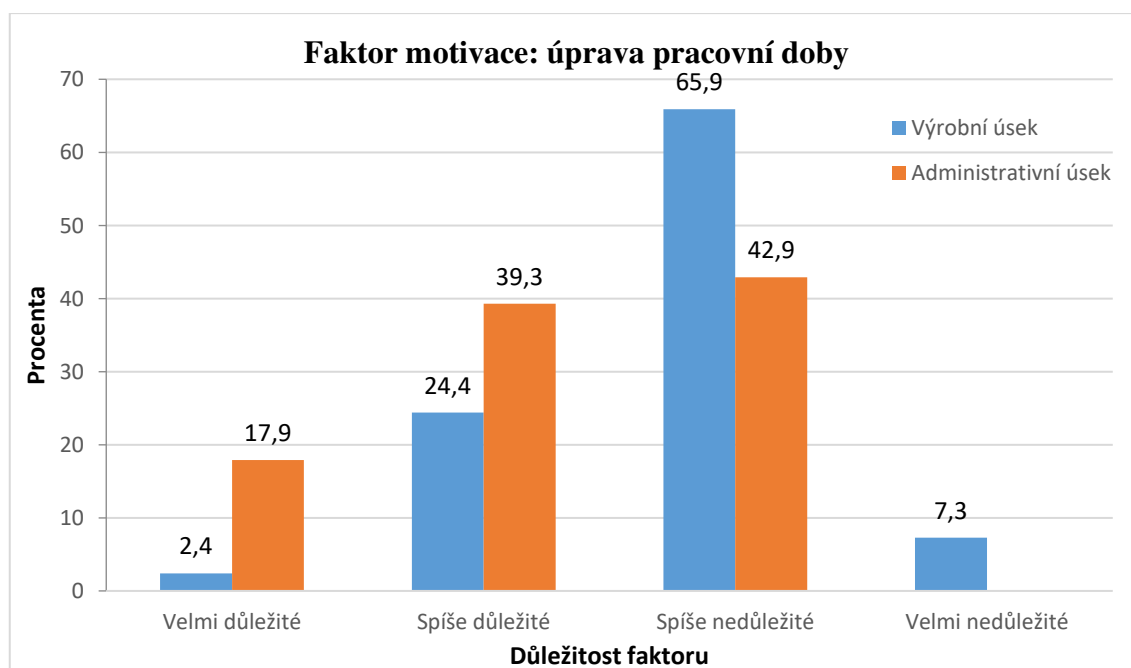
Graf 18: Faktor motivace: možnost osobního rozvoje (vlastní zpracování)

Z grafu 18 tedy vyplývá, že možnost osobního rozvoje je pro pracovníky společnosti Šmeral Brno a.s. velmi důležitá. Tento fakt potvrzuje i personální manažerka společnosti, která v rozhovoru uvedla, že zaměstnanci velmi oceňují, když je společnost přihlásí na jakoukoli formu školení. Důležité je ovšem zmínit, že společnost neprovádí žádná školení o víkendech a svátcích a všechna školení jsou prováděna v rámci pracovní doby.

Rovněž je zde potřeba zmínit výrobní zaměření společnosti. Společnost vyrábí nejrůznější druhy a formy tvářecích a obráběcích strojů zejména na hliník a ocel. Podniků podobného typu a velikosti je v České republice poměrně málo, cca 4 a zkušenosti, které zde zaměstnanci nabydou, by jen velmi těžko získávali někde jinde.

Společnost Šmeral Brno a.s. úzce spolupracuje se Strojírenským zkušebním ústavem a Západočeskou univerzitou v Plzni. Právě ve spolupráci s těmito dvěma ústavy jsou vytypovávána nejrůznější školení techniků, technologů a výrobních dělníků, díky kterým tito zaměstnanci získávají znalosti, které jsou stěžejní.

Pro administrativní pracovníky jsou pak vytypovávána školení z oblasti účetnictví a daňové evidence, mzdové účetnictví se základy personalistiky, školení o nakládání s odpady případně nebezpečnými odpady, školení BOZP a požární ochrany, školení o archivaci a další. Všechna tato školení a kurzy jsou velmi pozitivně vnímány.

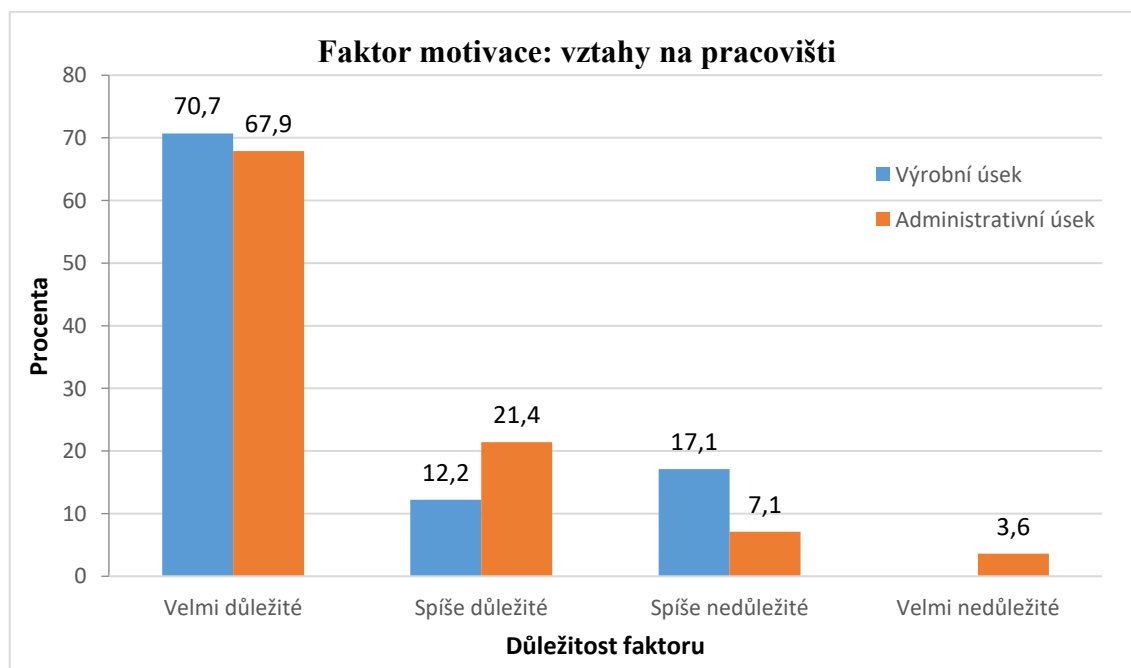


Graf 19: Faktor motivace: úprava pracovní doby (vlastní zpracování)

Ze zjištěných výsledků jsou jasné patrné zajímavé skutečnosti. Především vidíme, že úprava pracovní doby je více důležitá pro pracovníky v administrativě než pro výrobní dělníky. Celkem 70,3 % administrativních uvedlo velmi, či spíše důležité oproti pouhým 26,8 % výrobních dělníků.

Jedno vysvětlení nabízí sám Generální ředitel společnosti. Ten zmiňuje právě vyšší podíl žen ve společnosti a dodává: „Většina našich zaměstnanců pracujících na administrativních pozicích začíná pracovat od 6:00 nebo 6:30 ráno. Poté tedy jejich směna končí 14:30 nebo 15:00. Jejich rodinní příslušníci pracují většinou od 8:00 nebo 9:00 ráno a končí někdy kolem 17:00 a později. Pokud má tedy takováto rodina děti většinou je do školy, či školy odvádí partner, či partnerka našeho zaměstnance a naopak on, či ona je ze školy, či školy vyzvedávají. Fakt, že naši zaměstnanci mohou končit už 14:30 odpoledne, je pro ně tedy velmi důležitý a většina převážně zaměstnankyň je za to velmi rádo.“

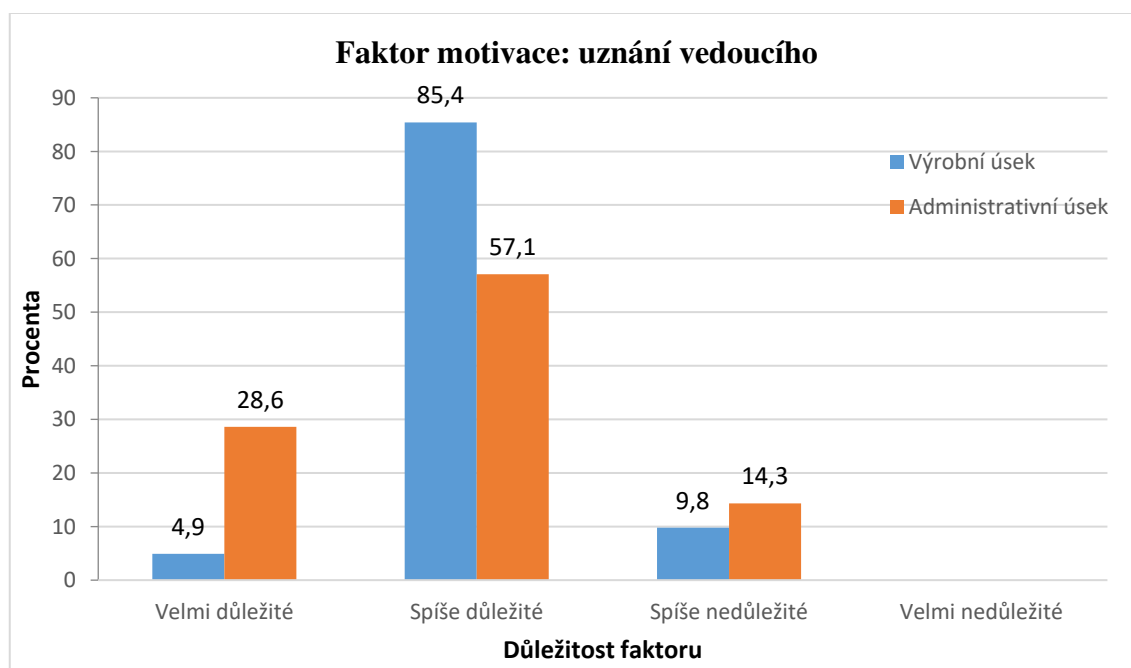
Oproti tomu výrobní dělníci jsou převážně staršího věku, viz skladba respondentů dle věku a jejich časové závazky směrem ke své rodině již nejsou tak nezbytné.



Graf 20: Faktor motivace: vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Z výsledných dat vyplývá, že většina jak výrobních, tak administrativních pracovníků považuje vztahy na pracovišti za důležitý faktor motivace. Přesněji 70,7 % výrobních a 67,9 % administrativních pracovníků uvedlo dokonce tento faktor motivace za velmi důležitý.

Určité vysvětlení tohoto trendu lze nalézt dle mého názoru ve dvou hlavních důvodech. Zaprvé většina zaměstnanců spolu spolupracuje mnoho a mnoho let, viz graf č. 3: skladba respondentů dle délky odpracovaných let ve společnosti. Během této doby vznikají mezi zaměstnanci silné mnohdy i osobní vazby. Vaši kolegové se po takové době pro Vás stávají osobními přáteli. Jako druhý důvod se zde převážně u výrobních dělníků nabízí principu kolegiality během pracovního procesu. Vzhledem k tomu, že společnost Šmeral Brno a.s. je výrobním podnikem pracující na principu individuálních výrobních zakázek, jsou tyto zakázky zpracovány ve společnosti jako jednotlivé projekty v rámci dané skupiny zaměstnanců. Jedná se o v přeneseném slova smyslu „team buildingovou“ aktivitu, kdy zaměstnanci pracují ve skupinách za účelem dosažení cíle neboli dokončení dané zakázky. Tento fakt může, a dle mého názoru přispívá ke zlepšení vztahů na pracovišti.



Graf 21: Faktor motivace: uznání vedoucího (vlastní zpracování)

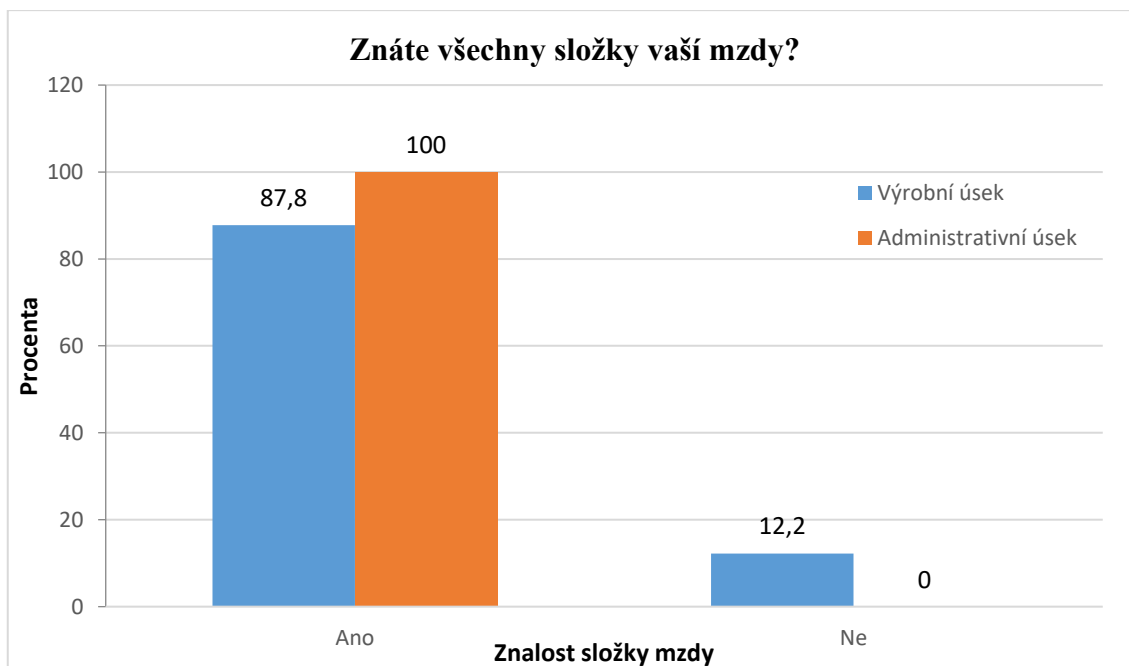
Z grafu je jasné patrné, že uznání vedoucího a jako důležité a pozitivní považuje přes 80 % respondentů obou kategorií.

Jako zajímavé se v tomto kontextu jeví fakt, že odpověď velmi důležité zvolilo 28,6 % administrativních a pouze 4,9 % výrobních pracovníků. Z toho lze usuzovat, že administrativní pracovníci budou na eventuální uznání od vedoucího pracovníka citlivější než pracovníci výrobního úseku.

Vedení společnosti by tuto skutečnost mělo reflektovat a nastavit motivační systém a jeho vyhodnocování, stejně jako vyhodnocování provedené práce v případě administrativního úseku například s kratší dobou pro vyhodnocení. Například dvou týdnů.

Dále je zajímavé, že nikdo z respondentů neuvedl možnost velmi nedůležité. Pokud tento výsledek dáme do kontextu s výsledky z oblasti vztahy na pracovišti, je jasné, že případné uznání, či spíše neuznání vedoucím pracovníkem je vnímáno podobně, jako kdyby byly vztahy na pracovišti narušeny. Jinými slovy případná absence uznání od vedoucího pracovníka může vyvolat negativní postoj daného zaměstnance k ostatním na pracovišti a naopak.

Následující anketní otázka zkoumala, zdali respondenti znají všechny složky své mzdy, ať už se jedná o pevnou, či výkonovou neboli osobní složku mzdy, strhávání stravného, exekuční výměry, či nejrůznější odměny a benefity nad rámec běžného výkonu a přesčasové doplatky.



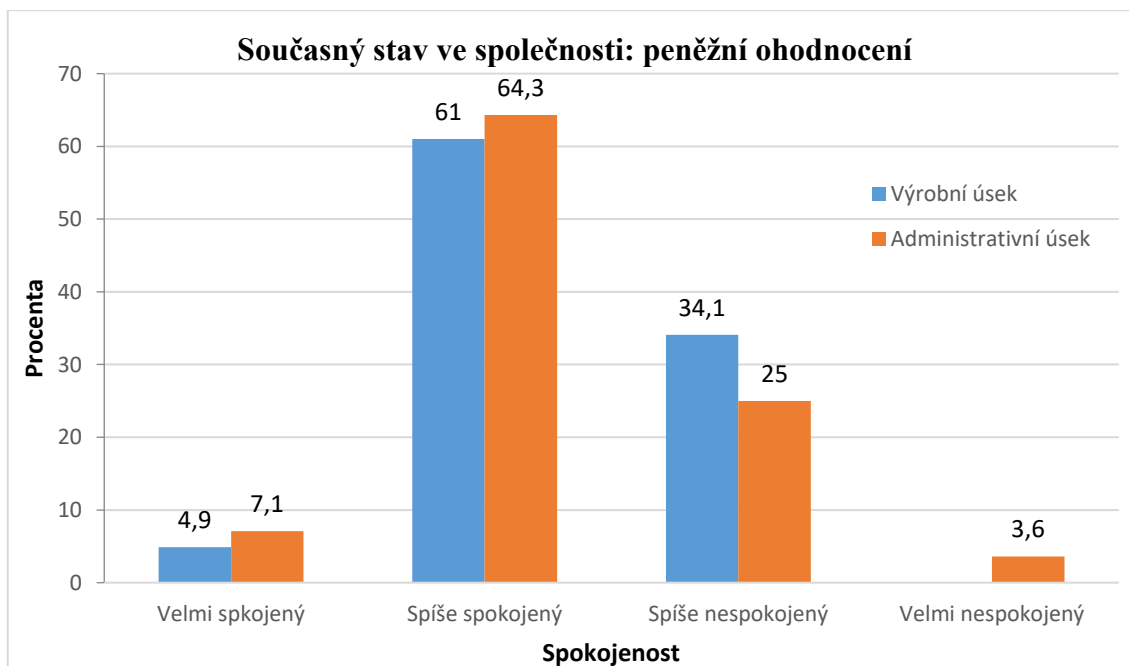
Graf 22: Znáte všechny složky vaší mzdy? (vlastní zpracování)

Z výsledků jasně vyplývá, že 100 % administrativních a 87,8 % výrobních dělníků zná všechny složky své mzdy.

Jako možný důvod situace, kdy ne všichni výrobní dělníci znají všechny složky své mzdy, může být fakt, že zaměstnanec výrobního úseku může mít svou mzdu odvozenou z většího počtu ukazatelů. Časová složka mzdy, kterou zaměstnanec pobírá čistě za příchod do zaměstnání, výkonová složka mzdy za práci na konkrétní zakázce zvláštní povahy, dále pak například práci přesčas, či speciální odměny za nadstandardně vykonanou práci apod.

Oproti tomu pracovníci v administrativě mají mzdu zejména časovou a jednoduchou matematikou si tedy lehce spočítají svou mzdu. Povaha jejich práce jim totiž jen málokdy umožní dosáhnout na nějaký extra příplatek za vykonanou práci. Jedinou alternativou bývá zpravidla přesčasová práce, kdy ale opět lze tento přesčas lehce spočítat.

Následující anketní blog se věnuje tomu, jak jsou respondenti spokojení se současným stavem ve společnosti z hlediska různých pohledů.



Graf 23: Současný stav ve společnosti: peněžní ohodnocení (vlastní zpracování)

Ze zjištěných výsledků tohoto grafu lze vyčíst zjištění, že pouze necelých 5 % výrobních a lehce přes 7 % administrativních pracovníků jsou velmi spokojeni s finančním ohodnocením, jakým se jim ve společnosti dostává.

V obou kategoriích pak přes 60 % respondentů uvedlo variantu spíše spokojený s dosavadním finančním ohodnocením. Necelých 35 % výrobních a 25 % administrativních pracovníků uvedlo poté variantu spíše nespokojen a 3,6 % administrativních pracovníků uvedlo variantu velmi nespokojen.

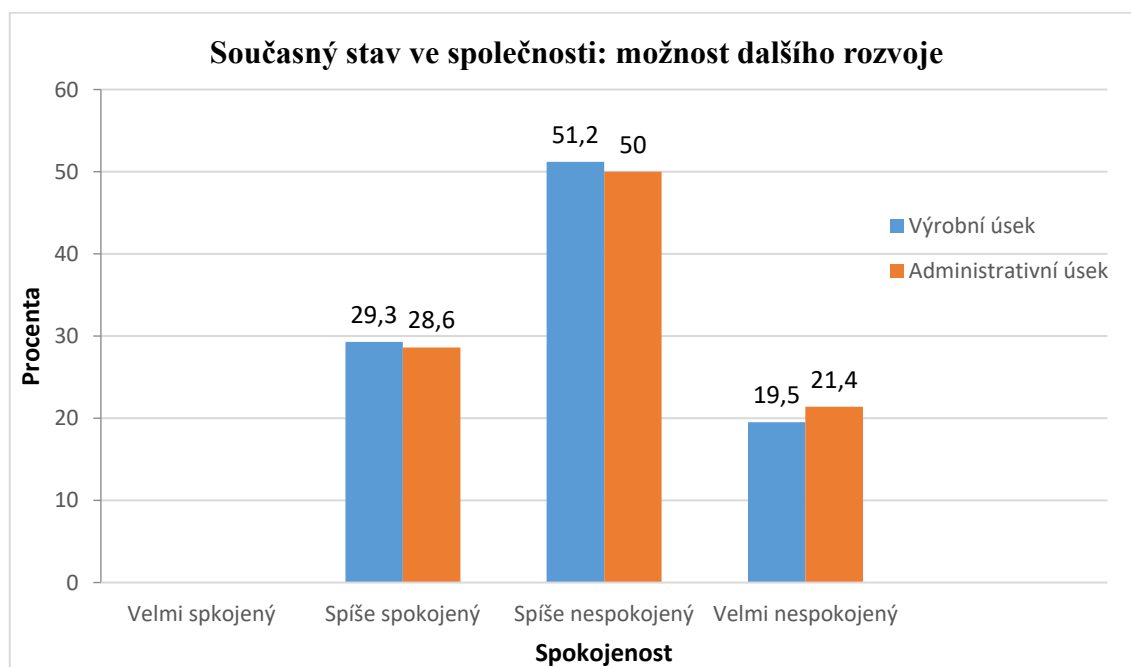
Přestože je zástupci personálního úseku potvrzeno, že pracovníci výrobního úseku mají v obecné rovině vyšší platy než pracovníci administrativního úseku, na celkovém objemu procentuálního zastoupení odpovědí se tento fakt spíše neprojevil. Dle názoru mzdové účetní společnosti je spokojenost s finančním ohodnocením dána spíše věkem zaměstnanců, kdy starší zaměstnanci jsou spíše spokojenější při průměrné, či podprůměrné mzdě.

Za pravdu by jí v tomto ohledu dala i statistika společnosti dle věku, kdy obě kategorie mají podobnou věkovou strukturu.

V zásadě pak lze říci, že fakt, kdy méně než 10 % zaměstnanců není velmi spokojeno se svým platem, není pro společnost dobrá a hrozí, že při lepších nabídkách budou



společnosti přetahování zaměstnanci. Fakt, že většina zaměstnanců je spíše spokojená, je sice pozitivním trendem, nicméně čtvrtina, respektive třetina zaměstnanců je pak spíše nespokojena, což opět může vést k vyšší fluktuaci za předpokladu ještě většího přitvrzení boje o nové zaměstnance na trhu práce.

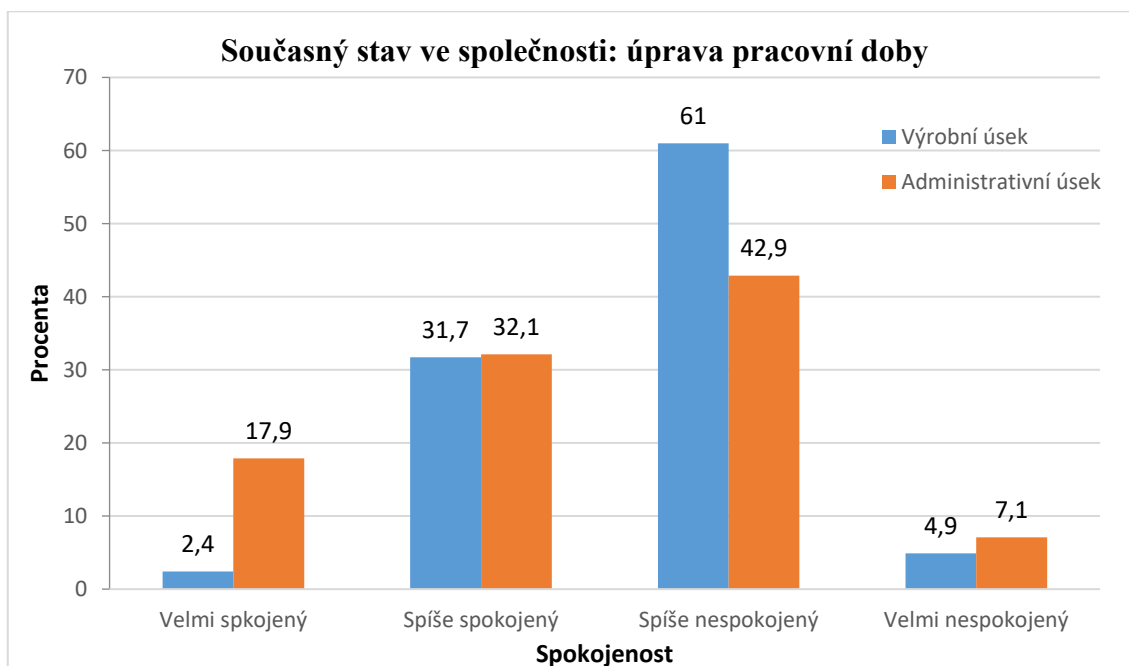


Graf 24: Současný stav ve společnosti: možnost dalšího rozvoje (vlastní zpracování)

Opět můžeme vidět prakticky identické výsledky napříč oběma kategoriemi zaměstnanců. Přesněji 29,3 % výrobních a 28,6 % administrativních zaměstnanců uvedlo spíše spokojenost s možností dalšího rozvoje. Poté 51,2 % výrobních a rovných 50 % administrativních pracovníků uvedlo jako svou odpověď variantu spíše nespokojený a 19,5 % výrobních a 21,4 % administrativních pracovníků uvedlo možnost dokonce velmi nespokojený s možností dalšího rozvoje.

Generální ředitel společnosti tuto skutečnost dává za vinu faktu, že v minulých letech díky horší finanční situaci společnosti bylo nutné omezit některé formy školení, na které byli zaměstnanci předtím zvyklí. Situace by se měla v letošním roce zlepšit. Faktem ovšem je, že žádný zaměstnanec neuvedl možnost velmi spokojený s možností dalšího rozvoje, což může například v budoucnu vyvolat pocit nespokojenosti se zaměstnáním. V situaci, kdy většina zaměstnanců uvedla faktor osobního rozvoje jako svou silnou motivaci (viz graf 18), je zároveň toto očekávání silně nenaplněno a jsem toho názoru,

že toto je pro společnost opravdová hrozba, na kterou by měl i motivační systém rozhodně pamatovat.



Graf 25: Současný stav ve společnosti: úprava pracovní doby (vlastní zpracování)

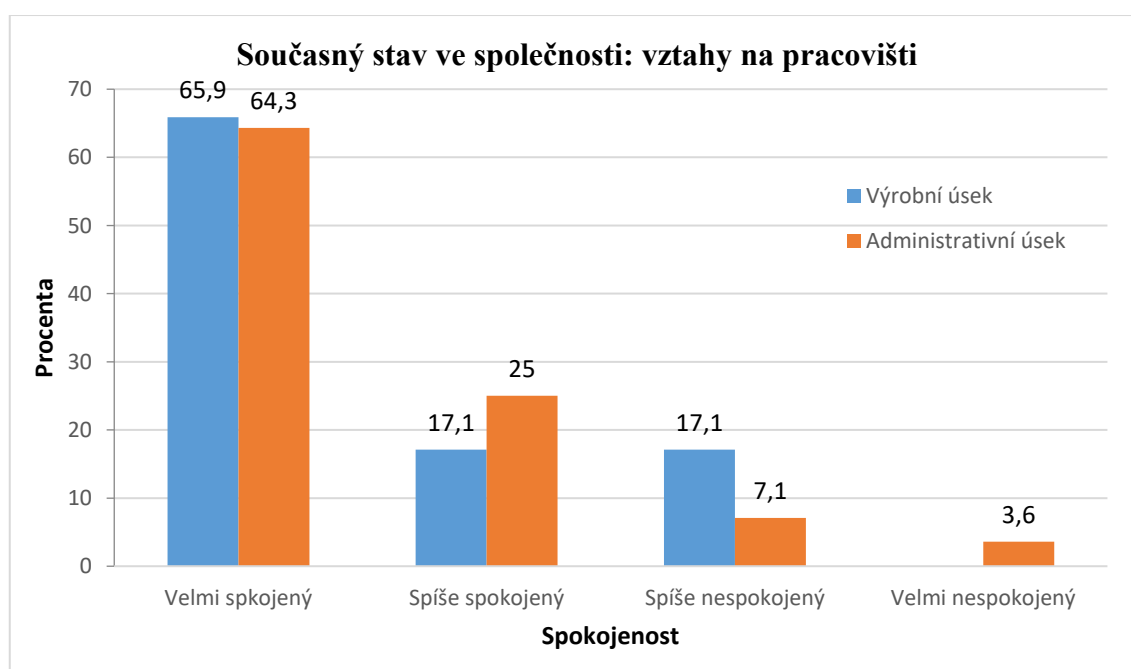
Ještě, než začneme hodnotit tato získaná data a vyvozovat z nich příslušné závěry, je potřeba zmínit, že společnost funguje v třísměnném provozu, který se týká především výroby. V administrativním úseku mají zaměstnanci větší benevolenci v přístupu k pracovní době. Oficiální začátek jejich pracovní doby je v 6:00, nebo 6:30 a končí 14:30, nebo 15:00, nicméně lze se se zaměstnavatelem dohodnout i na pružné pracovní době, kdy jsou hodiny, kdy daný zaměstnanec musí být vždy na svém pracovišti dány mezi 8:00 a 13:00. Zbylé hodiny své 8,5 hodinové pracovní doby si pak zaměstnanec rozloží dle svého uvážení.

Vzhledem k povaze práce a jednotlivým krokům, které na sebe navzájem ve výrobě navazují, je tento model pro výrobu nevhodný a pro zaměstnavatele nevyhovující. Proto jsou důvody rozdílných odpovědí respondentů mezi výrobou a administrativní částí zcela logické.

Při pohledu na graf je tedy patrné, že více spokojení jsou pracovníci administrativního úseku a naopak přes 60 % výrobního úseku je spíše nespokojeno. Zástupci personálního úseku zde vidí hned dva důvody, které se navzájem doplňují. Prvním z důvodů je

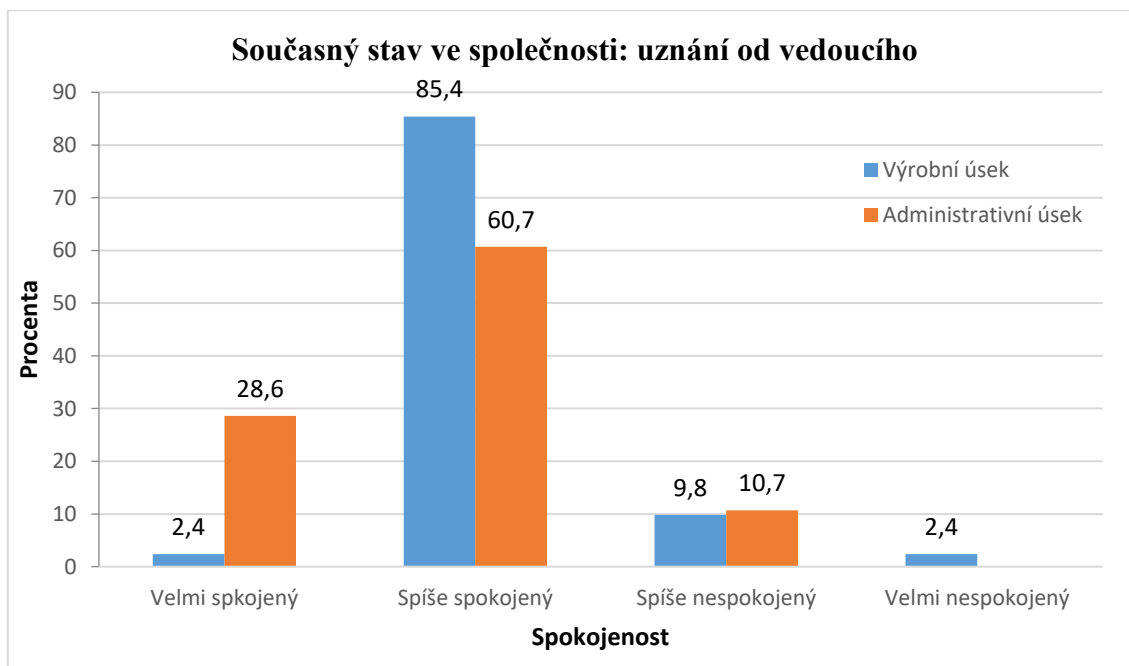
klasická lidská žárlivost na výhodu jiných pracovníků, kterou sám nemohu mít. Druhým z důvodů je fakt, že zaměstnanci společnosti Šmeral Brno a.s. mají 8,5 hodinou denní pracovní dobu, zatímco v okolních podnicích podobného typu mají pouze 8, či 7,5 hodinou pracovní dobu.

Zejména druhý z důvodů je dle zástupců personálního úseku hlavní problém a překážka při náboru nových zaměstnanců. Nicméně vedení zatím žádnou úpravu pracovní doby realizovat nehodlá.



Graf 26: Současný stav na pracovišti: vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

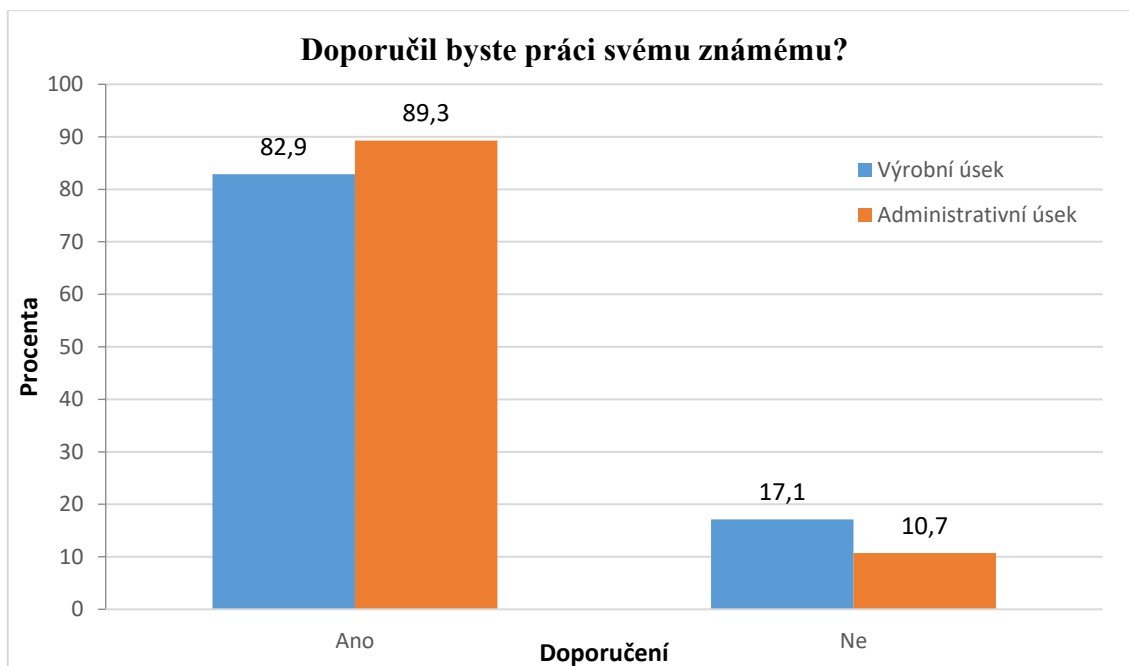
Z čísel je jasně patrné, že vztahy na pracovišti jsou ve společnosti Šmeral Brno a.s. velmi dobré. Prakticky 80 % - 90 % pracovníků obou kategorií uvedlo odpověď velmi, či spíše spokojený se současnými vztahy na pracovišti, jak již bylo psáno výše. Průměrný zaměstnanec pracuje ve společnosti řadu let a se svými kolegy si tedy může vybudovat dlouholeté vztahy. Dále povaha práce výrobních, ale i některých administrativních profesí má povahu spíše týmové spolupráce, a tím jsou též vztahy na pracovišti prohlubovány. Z tohoto pohledu se jedná patrně o nejsilnější faktor, který je ve společnosti Šmeral Brno a. s. zaznamenán.



Graf 27: Současný stav ve společnosti: uznání od vedoucího (vlastní zpracování)

Z těchto výsledků jsou patrné určité zajímavosti. Na první pohled zaujme zdánlivý nepoměr mezi administrativními a výrobními pracovníky u možných kladných odpovědí. Zatímco 28,6 % administrativních pracovníků hodnotí uznání vedoucího v kategorii velmi spokojený, stejného výsledku ve výrobním úseku dosáhlo jen 2,4 % zaměstnanců. Oproti tomu odpověď spíše spokojený uvedlo přes 85 % výrobních a jen 60,7 % administrativních pracovníků. Negativně se vyjádřilo cca 10 % z obou kategorií. Z výsledků je tedy patrné, že buďto vedoucí v administrativním úseku častěji své podřízené chválí, nebo zaměstnanci ve výrobním úseku nejsou na pochvaly a uznání tak citliví. Tak či onak v obou kategoriích uvedlo pozitivní odpověď cca 90 % respondentů, což je hezký výsledek.

Následující otázka dotazníkového šetření se zajímala, zda by respondenti doporučili práci ve společnosti Šmeral Brno a.s. svému známému v případě, že by takovou možnost měli. Výsledek byl pak následující:

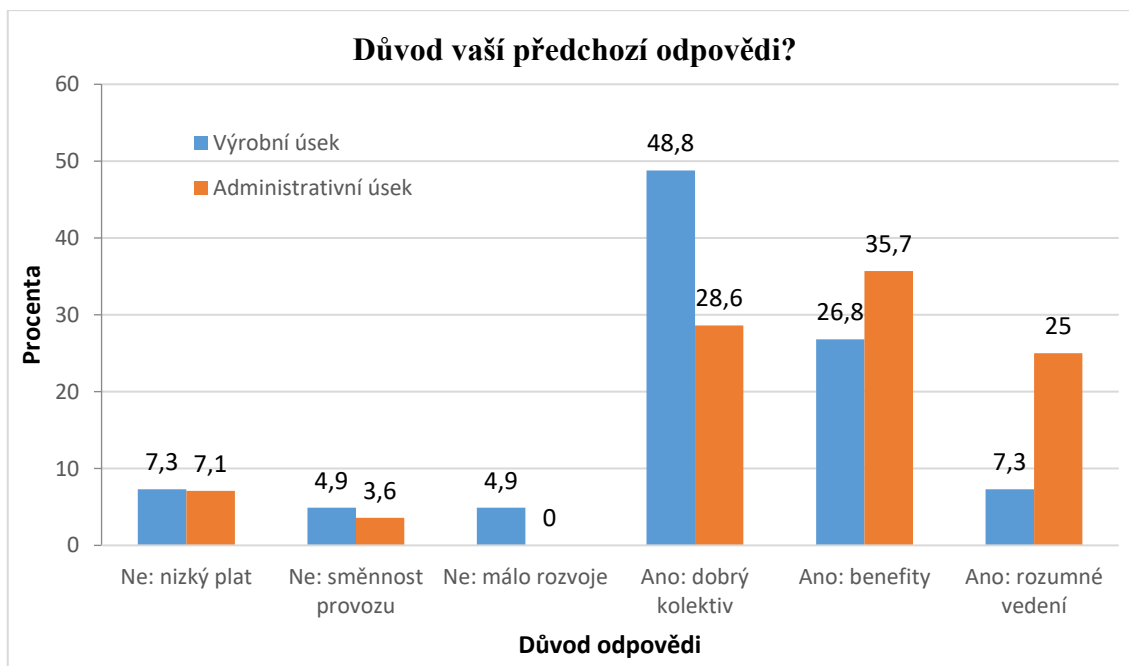


Graf 28: Doporučil byste práci svému známému? (vlastní zpracování)

Z grafu jasně vyplývá, že 82,9 % výrobních a 89,3 % administrativních pracovníků by práci ve společnosti Šmeral Brno a.s. svému známému doporučila. Naopak 17,1 % výrobních a 10,7 % administrativních se vyslovilo negativně, tedy že by práci svému známému nedoporučila.

Těžko soudit, zdali je 82,9 % nebo 89,3 % málo, nebo dost. Daleko důležitější je zkoumání toho, proč odpovědělo těch 17,1 % a 10,7 % negativně. A tímto se právě zabírala otázka číslo 16. Tedy pokud jste na předchozí otázku odpověděl pozitivně, či negativně, tak z jakého důvodu jste takto odpověděl.

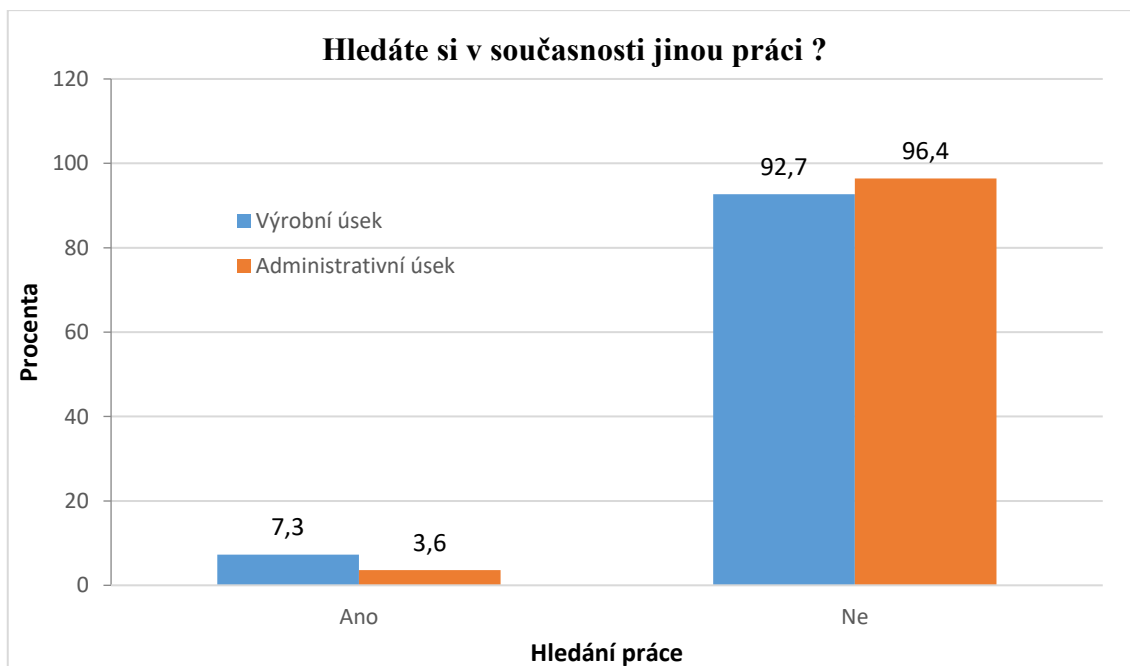
Ze zřejmého důvodu jsem musela vytvořit zjednodušené schéma odpovědí. Z výsledků pak vzniklo celkem 6 různých důvodových skupin, z toho 3 pro negativní odpovědi a 3 pro pozitivní odpovědi. Celkové schéma výsledků je pak patrné na grafu 29.



Graf 29: Důvod vaší předchozí odpovědi? (vlastní zpracování)

Vidíme zde, že důvody pro kladné odpovědi poměrně dobře kopírují a potvrzují doposud získané informace, že vztahy na pracovišti, částečné dobré benefity a rozumné vedení jsou důležitými faktory, které později rozhodnou o tom, zdali zaměstnanec doporučí práci ve společnosti svému známému. Naopak negativní důvody jsou nejčastěji nižší plat, směnnost provozu a nedostatek rozvoje, který zde lze chápat jako nedostatek rozvoje, ať už osobního, tak i pracovního.

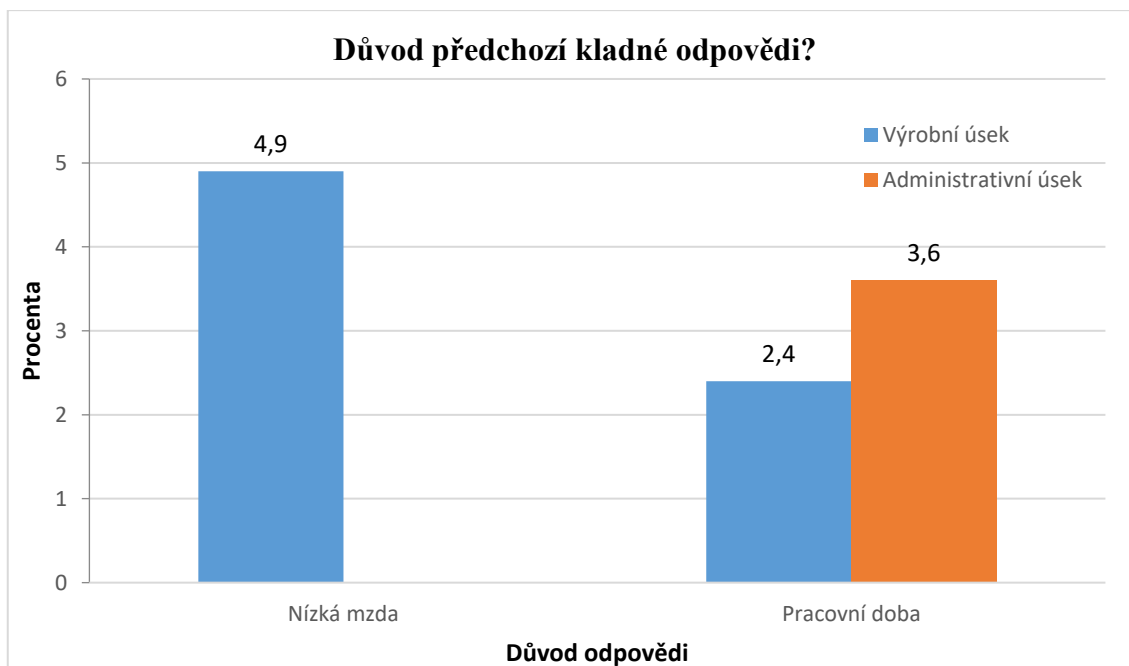
Další otázka se týkala faktu, zdali si současní zaměstnanci hledají jiné zaměstnání, což by bylo možné brát jako přímou reakci na problémy, které zde během dotazníkového šetření vyplynuly na povrch. Přehled odpovědích ilustruje následný graf číslo 30.



Graf 30: Hledáte se v současnosti jinou práci? (vlastní zpracování)

Z grafu odpovědí vyplývá, že 7,3 % výrobních a 3,6 % administrativních pracovníků si v současné době jinou práci hledá. Přestože výsledky mohou být do určité míry zkresleny počtem respondentů, kdy takto odpověděli konkrétně 2 výrobní a 1 administrativní pracovník, a nelze tedy tvrdit, že celých 7 % výrobních dělníků se v současnosti zabývá myšlenkou na změnu zaměstnavatele, přesto je nutné tato čísla považovat za možnou hrozbu pro společnost a reagovat na ně.

V další otázce byl respondentům položen dotaz na důvod předešlé kladné odpovědi. Tedy proč se dívají po jiné práci.



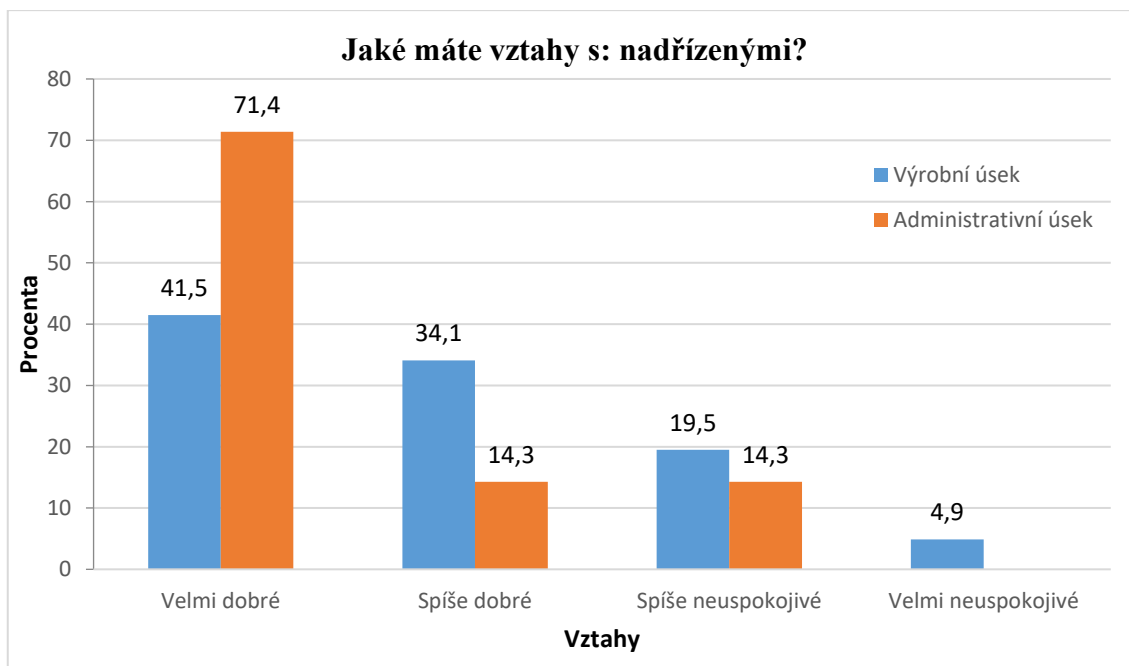
Graf 31: Důvod předchozí kladné odpovědi? (vlastní zpracování)

Než bychom hodnotili, kolik procent respondentů odpovědělo tak, či onak, jelikož jak již bylo zmíněno, jedná se o 3+1 pracovníka obou úseků, tak se spíše zaměříme na důvody jejich odpovědí. Důvody byli pouze dva, a to nízká mzda a nevhodnost pracovní doby. Jde tedy o důvody, které je poměrně obtížné řešit.

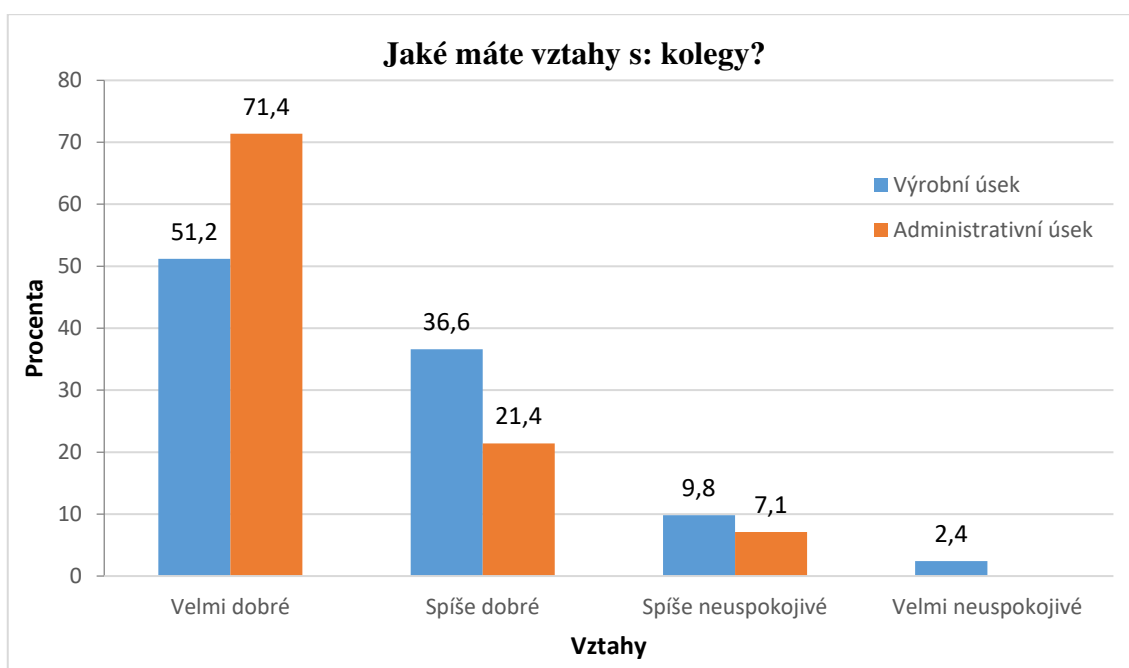
Následuje předposlední anketní okruh v otázce číslo 19 dotazníkového šetření, který se zaobírá vztahy na pracovišti. Konkrétně vztahy na pracovišti s nadřízenými a kolegy.

Na tuto problematiku budeme nahlížet v souvislostech, budou tedy nejdříve znázorněny oba grafické výsledky a teprve poté bude proveden příslušný komentář.





Graf 32: Jaké máte vztahy s: nadřízenými? (vlastní zpracování)



Graf 33: Jaké máte vztahy s: kolegy? (vlastní zpracování)

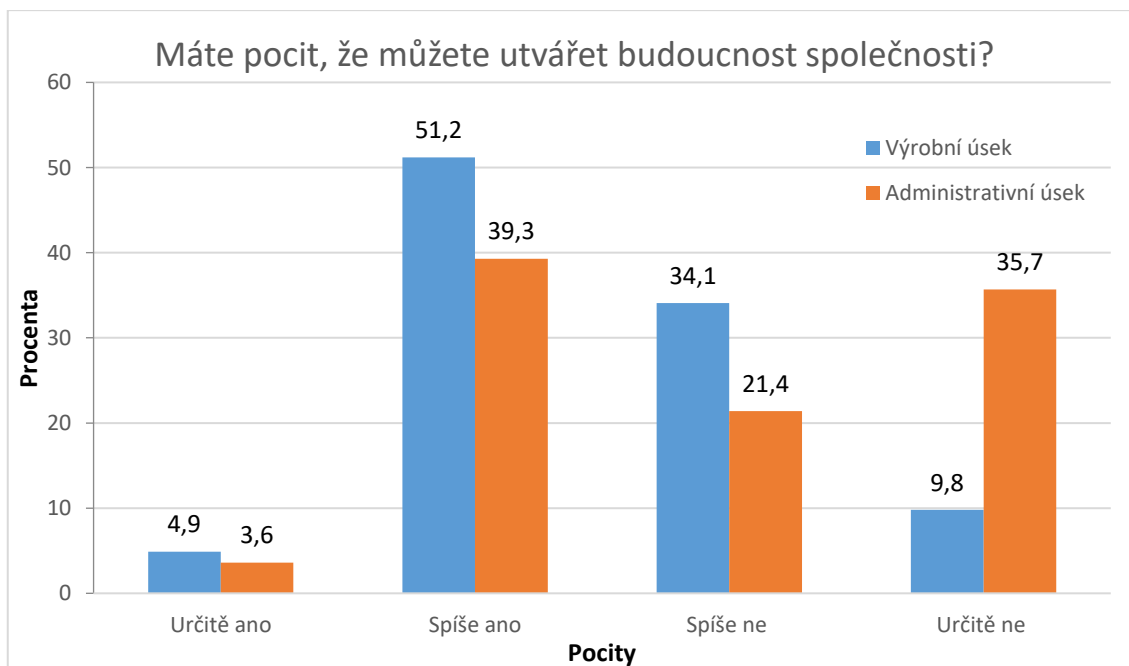
Na začátku si můžeme všimnout, že výsledky z obou grafů jsou si dosti podobné. Skoro by se až dalo říci, že ten, kdo má dobré vztahy se svými nadřízenými má dle této statistiky i dobrý vztah se svými kolegy, což se může v praxi lišit. Každopádně se lze dočíst následující.

Přes 70 % respondentů z administrativního úseku uvádí velmi dobré vztahy se svými kolegy a svými nadřízenými. Dle hlavní účetní je to zapříčiněno i nastavením celého systému organizační struktury v administrativě. Většina nadřízených je zde totiž v rámci určité operativy po čas nějakého úkolu postavena na úroveň svých podřízených a jejich vedoucí úloha je prosazena až při kontaktu oddělení s nejvyšším managementem. V praxi to pak vypadá tak, že během měsíční závěrky společnosti se vedoucí úseku stává řadovým administrátorem spolupracujícím se zbytkem oddělení. Vedoucí se v tu chvíli stává v zásadě kolegou, který sdílí kancelář se svými podřízenými. Později v době útlumu náročnosti práce přechází zpět do role vedoucího. Proto se hodnocení vztahů s kolegy a vedoucím takto překrývají.

U výrobního úseku tento fenomén nenastává a výsledky jsou tedy více rozdílné. I tak kladně (tedy prostý součet pozitivně specifikovaných odpovědí) dosahuje u výrobního úseku přes 75 % u nadřízených a přes 87 % u vztahů s kolegy. Dalo by se říci, že dobré vztahy na pracovišti jsou pro společnost Šmeral Brno a.s. silným pozitivním faktorem.

V případě negativních odpovědí pak mírně převažují odpovědi výrobního úseku, kdy nejsilnější možnou negativní variantu, tedy velmi neuspokojivé, dosahuje necelých 5 % u nadřízených a jen 2,4 % u vztahů se svými kolegy.

Poslední anketní otázka číslo 20 se zabývá dotazem na sounáležitost a pocit respondentů, že se s nimi počítá při utváření budoucnosti společnosti. Tato otázka je z hlediska motivace zaměstnance poměrně zásadní. Je těžké motivovat zaměstnance za situace, kdy má pocit, že stejně nemá možnost nic zlepšit, či změnit. Výsledky této anketní otázky jsou graficky znázorněny v následujícím grafu 34.



Graf 34: Máte pocit, že můžete utvářet budoucnost společnosti? (vlastní zpracování)

A zde se ukázal, dle mého názoru, jeden z klíčových problémů společnosti. Z odpovědí jasně vyplývá, že o možnosti svého přispění k budoucnosti společnosti, je přesvědčeno jen necelých 5 % výrobních a necelá 4 % administrativních pracovníků. Směrem k spíše pozitivní odpovědi pak inklinuje lehce přes 50 % výrobních a necelých 40 % administrativních pracovníků.

Z čísel tedy jasně vyplývá fakt, že prakticky 45 % výrobních zaměstnanců si nemyslí, že dokáže ovlivnit budoucnost společnosti, z toho 10 % je o tom bytostně přesvědčeno. Dále pak fakt, že cca 55 % administrativních pracovníků si myslí, že nedokáže ovlivnit budoucnost společnosti, z toho přes 35 % je o tom bytostně přesvědčeno.

Vzniká tedy otázka jak motivovat lidi, kteří zastávají názor, že jejich práce a názory budoucnost společnosti spíše, či určitě neovlivní. Pokud chce společnost lépe své zaměstnance motivovat, musí nejdříve přesvědčit své zaměstnance, že jejich názory, činy a práce opravdu ovlivní budoucnost společnosti.

V tomto ohledu je potřeba, aby budoucí motivační systém tuto skutečnost reflektoval a provedl ve věci důležitý pokus o nápravu.

## 4. NÁVRH NOVÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

### 4.1. Sumarizace zjištění dotazníkového šetření

Na tomto místě by mělo být provedeno shrnutí silných a slabých stránek společnosti Šmeral Brno a.s., které byly zjištěny na základě provedeného dotazníkového šetření. Tato sumarizace bude provedena heslovitě a za každou informaci bude v závorce buďto (+), či (-), tak aby bylo jasné, zdali se jedná o pozitivní, či negativní zjištění. Pokud se bude jednat o hodnotově neutrální zjištění (prostý fakt), bude odpověď označena (+/-). Později při sestavování vlastního motivačního systému se bude z těchto zjištění vycházet:

- Většina zaměstnanců společnosti je starších 41 let (+/-)
- Společnost má ve svých řadách nedostatek mladých zaměstnanců (-)
- Většina zaměstnanců má střední školu s maturitou (+/-)
- Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti více jak 5let, i více jak 10 let (+)
- 15 % výrobního úseku je nespokojeno s ohodnocením (-)
- Tito lidé nejčastěji požadují navýšení 3 001 Kč – 5 000 Kč (+/-)
- Lidé požadují spíše příspěvek na péči a možnost osobního rozvoje než nepeněžní dar, či příspěvek na sport (+/-)
- Podniková rekreace jako benefit je oblíbená (+)
- Odměny při zaměstnaneckých výročích jsou velmi oblíbené, přesto, že je společnost sama nevyhodnocuje (+)
- Dětské tábory jsou oblíbené, ale mají i své kritiky, kterým je třeba naslouchat (+)
- Očkování proti chřipce je nejméně oblíbený benefit (-)
- Závodní stravování je nejoblíbenější a zároveň nejdražší benefit (+)
- Zvýhodněné ubytování pomáhá společnosti nalákat cizince (+)
- Pracovníci hodnotí benefit dětských léčebných pobytů jako neutrální (+/-)
- Rovněž příspěvek na podpůrný fond zaměstnanců je hodnocen neutrálně (+/-)
- Dle zaměstnanců by rozhodujícím faktorem pro výši mzdy měla být kvalifikace, množství a kvalita odvedené práce se umístila až na 3. místě (-)

- Pouze 7,1 % administrativních pracovníků se cítí motivováno vedoucím (-)
- Cca 50 % z obou kategorií se cítí vedoucím nemotivováno vůbec, nebo jen málo (-)
- 95 % zaměstnanců obou kategorií uvedlo peněžní faktor jako silný faktor motivace (+)
- Cca 75 % uvedlo možnost osobního rozvoje jako silný faktor motivace (+)
- Pro pracovníky administrativního úseku je úprava pracovní doby důležitější faktor motivace, než pro výrobní úsek (+/-)
- Okolo 70 % pracovníků uvedlo vztahy na pracovišti jako silný faktor motivace (+/-)
- Uznání od vedoucího je pocitově více důležité pro zaměstnance výrobního úseku (+/-)
- Většina zaměstnanců zná všechny složky své mzdy (+/-)
- Většina zaměstnanců je spíše spokojená se svým finančním ohodnocením, nicméně přes 30 % zaměstnanců je spíše nespokojeno (+/-)
- Přes 50 % zaměstnanců je nespokojeno s možností svého dalšího rozvoje (-)
- Přes 60 % zaměstnanců je velmi spokojených se vztahy na pracovišti (+)
- Jen 2,4 % výrobních zaměstnanců je velmi spokojeno se současným stavem uznání od svého vedoucího (-)
- Okolo 80 % zaměstnanců by doporučila práci ve společnosti svému známému (+)
- Ti, co by práci svému známému nedoporučili, jako důvod uvádí nižší mzdu (-)
- Někteří zaměstnanci si hledají nové zaměstnání (-)
- Zejména kvůli nižší mzdě (-)
- Většina zaměstnanců má velmi dobré vztahy s nadřízenými a kolegy (+)
- Pouze cca 5 % zaměstnanců je určitě přesvědčeno o své možnosti spoluutvářet budoucnost společnosti a skoro polovina zaměstnanců se staví k této problematice negativně, tedy že nemohou spoluutvářet s vedením budoucnost společnosti (-)

## **4.2. Návrh nového motivačního systému**

Ze zjištěných výsledků vyplývají dvě základní funkce, které motivační systém ve společnosti Šmeral Brno a.s. musí splňovat. Za prvé je třeba vycházet zejména z motivací zaměstnanců stávajících, kteří jsou především starší 40 let, a kteří pracují ve společnosti poměrně dlouho. Pro tyto zaměstnance musí být motivační systém přívětivý a vnímaný jako pozitivní změna, přičemž budou mít pocit, že zavedením nového motivačního systému se jim zvětšují jejich možnosti, benefity a svobody.

Za druhé musí motivační systém reflektovat i fakt, že společnost Šmeral Brno a.s. není v současné době pro mladé lidi zajímavým zaměstnavatelem a pokusit se tak, mimo jiné, i díky nastavení nového motivačního systému tento postoj mladých změnit. Mladí lidé mají rádi větší množství svobody, rádi si vybírají a stejně tak si rádi zvolí i své benefity.

V neposlední řadě je nutné říci, že motivační systém má motivovat zaměstnance k většímu a lepšímu výkonu v pracovním procesu. Je třeba, aby motivační systém byl výhodný i pro samotného zaměstnavatele, neboť pokud bude výhodný pro něj, bude zároveň udržitelný i pro jeho zaměstnance. V případě, že by jedna skupina měla pocit, že v tomto systému trápí, buď tento systém opustí, nebo jej sama v případě zaměstnavatele ukončí.

Jako bonus tohoto motivačního systému by bylo dobré, aby mu bylo umožněno se vyvíjet. Stejně jako se vyvíjí lidské potřeby, měl by i motivační systém ve společnosti nabízet různé změny a obměny v čase, aniž by to celý systém v zásadě narušilo, či dokonce ohrozilo na existenci.

Systém, který jsem zde navrhla, není sám o sobě finální podobou. Jedná o jakousi šablonu, která může být upravována jak v začátku, tak i v čase později. Podstatou je, aby vždy existovala finanční vyrovnanost mezi tím, kolik daný benefit společnost stojí a jaký výsledek v čase přináší.

Hlavní myšlenkou tohoto systému je, že každý zaměstnanec dostává tzv. kredity. Tyto kredity mají podobu nefinančního bodového hodnocení daného zaměstnance a mohou se jmenovat různě dle vhodnosti kultury společnosti. Například body, či góly. Podstatné je, že každý zaměstnanec dostává tyto kredity v čase jako nepeněžní součást své mzdy. V našem případě každý zaměstnanec dostává 10 kreditů za měsíc ke své mzdě. Celkově tedy dostane 120 kreditů za jeden kalendářní rok. Tyto kredity, které jsou mimochodem neobchodovatelné mezi zaměstnanci, ani si je zaměstnanec nemůže dokoupit, či je někomu darovat, zaměstnanec směňuje se zaměstnavatelem dle příslušného kreditového ceníku, který je dopředu nastaven pro daný kalendářní rok.

Důležité je, že zaměstnavatel, potažmo nadřízený daného zaměstnance může danému pracovníkovi udělovat další kredity za případný nadvýkon v pracovním nasazení. Řekněme například, že se bude jednat o maximálně 30 kreditů v roce.

Pokud ovšem bude nadřízený hodnotit nadvýkon daného zaměstnance, je potřeba, aby daný zaměstnanec byl výkonově orientovaný, a i povaha jeho práce byla výkonově orientovaná. V současné době pobírá většina zaměstnanců časovou formu mzdy, včetně výroby. Možnost nadvýkonu tak spočívá převážně v odvedených přesčasech, které jsou propláceny. Pro maximální pozitivní dopad nového pojetí motivačního systému je tedy důležité, aby pokud možno co nejvíce zaměstnanců bylo hodnoceno výkonovou, a ne časovou mzdou. Samozřejmě i s časovou mzdou tento motivační systém může fungovat, nicméně získat kredity navíc bude pro zaměstnance složitější.

Maximální možný kreditový roční zisk je tak 150 kreditů, kdy je dopředu počítáno s tím, že většina zaměstnanců dosáhne něco mezi 120 a 130 kredity za rok. Jednotlivé benefity pak zaměstnanec za tyto kredity se zaměstnavatelem směňuje dle předem určeného poměru, který se nesmí měnit v průběhu kalendářního roku, a který bude vždy zveřejněn jako součást nové kolektivní smlouvy.

Důležité upozornění pro situaci, kdy je daný benefit přímo dán zákoníkem práce. Například právo jít k lékaři, příspěvek zastavatele na stravování, či platový bonus za těžké pracovní prostředí nesmí být součástí tohoto systému. Na tyto benefity mají zaměstnanci zákonné právo.

Další důležitá věc je, že zaměstnanec nemůže tyto kredity nečerpat. Například pokud bude mít zaměstnanec 200 kreditů, nebudou mu další nabíhat, respektive budou, ale staré mu mezitím propadnou. Jedná se o jakousi ochranu zaměstnavatele, kdy se finanční nákladnost daného benefitu může časem měnit a zaměstnavatel přitom rok zpátky kalkuloval s jinou cenou benefitu.

Vzhledem ke zjištěným výsledkům jsem se rozhodla, že v tomto novém systému nebude jako podnikový benefit dále nabízeno očkování proti chřipce, jelikož efekt tohoto benefitu byl spíše negativní. Naopak benefit dětských léčebných pobytů a benefit v podobě podpůrného fondu zaměstnanců mohou být v systému zachováni, přesto, že jejich dopad je neutrální.

Jako hlavní lákadlo a největší benefit v tomto systému jsem navrhla 6 týdnů dovolené pro daného zaměstnance. V současné době mají zaměstnanci společnosti Šmeral Brno a.s. 5 týdnů dovolené a mohli by získat 6. týden například za 150 kreditů. V praxi by tak 6 týdnů dovolené mohl čerpat každý zaměstnanec jednou za dva roky, a nejlepší už za rok.

Další kreditové ceníky by měly vzniknout jako konsensus mezi vedením společnosti, eventuálně personálním úsekem společnosti a odbory. Tento systém nabízí možnost využití partnerství i s jinými společnostmi, nákupními středisky, dětskými koutky, prodejny elektroniky a tak dále. Například za 50 kreditů získáte jako zaměstnanec společnosti Šmeral Brno a.s. 30% slevu na nákup elektroniky při nákupu do 15 tisíc. Společnost tak zaměstnanci jakoby zaplatí 4 500 Kč při využití plné slevy, ve skutečnosti však bude mít sama nasmlouvanou slevu, takže zaplatí jen například 2 500 Kč. To by mohlo přilákat zájem mladých ve společnosti pracovat.

Hlavní myšlenkou tohoto systému je, aby si zaměstnanci sami určili své benefity, které nakonec nemusí být pro společnost dražší než stávající systém odměňování. Z eventuálně ušetřených peněz by pak společnost mohla zaměstnancům zvýšit mzdy, které jsou pro většinu zaměstnanců hlavním motivátorem.

Tento systém by pak společnost mohla využít i v samotné podnikové kultuře. Vedení společnosti by například jako vánoční dárek dalo zaměstnancům 5-10 bodů navíc. Dále by pak mohl být zaměstnanec s nevyšším počtem bodů získaných za kalendářní rok



vyhlášen zaměstnancem roku atd. Podstatou je, aby se s tímto systémem po jeho vytvoření dále pracovalo, aby se dále rozvíjel a zdokonaloval. Zejména pracovníci personálního úseku by tento systém mohli brát jako lákadlo pro uchazeče o zaměstnání.

K navrženému motivačnímu systému nutno závěrem říci, že dané benefity by v sobě měly odrážet kromě věku zaměstnanců i různé profese zaměstnanců, například naše dělení na výrobní a administrativní, kdy z výsledků vyplynuly částečně různé preference obou skupin.

Jako autorka této platformy tedy zdůrazňuji, že nezáleží na počtu získaných kreditů v čase, pokud jim bude přizpůsobena cena benefitů, jež se za ně dají získat. Eventuální kreditový strop je na zvážení vedení společnosti, po propočtech a s přihlédnutím k její ekonomické síle. Důležité ovšem je, aby takto získané kredity daného zaměstnance motivovaly a pokud to jde, aby byla výkonově orientovaná mzda, tak aby zaměstnanec mohl svým výkonem alespoň částečně ovlivnit počet dosažených kreditů. Neméně důležité je i to, aby benefity, které je možné za dané kredity získat, byly různorodé s ohledem na různorodost zaměstnanců, s přihlédnutím k věku a profesi.

### **4.3. Příklad nového motivačního systému**

V tomto bodě naváží na předešlý návrh nového motivačního systému a sama navrhnu eventuální možnou podobu nového systému. Budu zde vycházet ze 120 kreditového zisku za rok a eventuálního 30 kreditového zisku z odměn od vedoucího.

Na celý systém budu nahlížet především z pozice zaměstnavatele, neboť ten je tvůrce motivačního systému, sponzor motivačního systému a zároveň jeho hodnotitel. Z tohoto pohledu je tedy pro zaměstnavatele nejvýhodnější, aby si zaměstnanec vybral benefit, který je schopen zaměstnavatel poskytnout sám ze svých zdrojů, které má v současné době k dispozici. Například se jedná o podnikovou rekreaci, či podnikové stravování. Tyto benefity jsou vzhledem k absenci ziskové marže pro zaměstnavatele výhodnější a budou zahrnuty ve skupině I. V praxi se tak bude jednat o benefity s nejnižším nákladem pro zaměstnavatele.

Ve skupině číslo II. se budou nabízet benefity, které si společnost musí smluvně zajistit. Bude se jednat o zboží a služby, jejichž čerpání bude pro společnost, vzhledem k nasmlouvaným cenám výhodnější, než kdyby daný zaměstnanec čerpal tuto službu přímo u daného obchodníka bez účasti společnosti Šmeral Brno a.s. Zde je důležité zmínit, že dané zboží a služby musí zahrnovat širokou škálu lidských potřeb. Rovněž lze očekávat, že čerpání benefitů z této skupiny bude nejčastější a nejžádanější. Zde společnost musí, za spoluúčasti personálního úseku, dodavatele zboží a služeb pečlivě vybírat, především s ohledem na nejnižší cenu při zachování určitého stupně kvality.

Pro náš příklad tedy vybírám následující soubor benefitů: roční permanentka do fitcentra, poukázky na masáže – 5 ks s platností jeden rok, 20 % sleva na nákup elektroniky ve vybraném elektro-obchodním řetězci do 5 000 Kč, vstup do dětského zábavního centra, 20% sleva na kulturní akci do maximální hodnoty vstupenek 5 000 Kč. Lze předpokládat, že tato skupina benefitů bude co do počtu nabídky v průběhu několika let nejpočetnější a zároveň je třeba říci, že pravidla pro čerpání těchto benefitů jsou předmětem operativní agendy, kdy každý benefit bude mít svůj popis. Například eventuelní možnost skládání slev ve vybraném obchodě, či datum čerpání daného benefitu v podobě například půlroční platnosti.

Poslední skupina číslo III. bude zahrnovat pro zaměstnavatele nejdražší varianty benefitů, kdy daný benefit nebude například vytendrován personálním úsekem, ale zaměstnanec si sám určí smluvního partnera a přijde si pouze pro příspěvek od svého zaměstnavatele. Sem budou spadat i benefity, které společnost doposud poskytuje, kromě benefitů uvedených výše. Zároveň zde bude uveden benefit nejdražší v podobě 6. týdne dovolené.

Závěrem nám tedy vznikne podnikový ceník benefitů, který bude pravidelnou součástí kolektivní smlouvy, a který bude zaměstnancům představen a zpřístupněn i na internetu společnosti. Tento ceník jsem vytvořila s ohledem na pravděpodobný finanční náklad společnosti na dané benefity. Kreditovou cenu je zde tedy možné dále upravovat, ale vždy v souladu s uzavřenou kolektivní smlouvou a s ohledem na finanční propočet.

Tabulka 12: Benefity skupiny I.

<b>Druh benefitu</b>	<b>Nutný počet kreditů</b>	<b>Náklad na benefit (předpoklad)/Rok</b>
Závodní stravování	<b>10</b>	<b>720 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 100 osob)
Podniková rekreace	<b>90</b>	<b>30 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 30 osob)
Podnikové bydlení	<b>20</b>	<b>360 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 20 osob)

(Vlastní zpracování)

Tabulka 13: Benefity skupiny II.

<b>Druh benefitu</b>	<b>Nutný počet kreditů</b>	<b>Náklad na benefit (předpoklad)/Rok</b>
Roční permanentka do fitcentra	<b>90</b>	<b>585 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 65 osob)
Poukázka na masáže 5 ks	<b>100</b>	<b>540 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 60 osob)
20% sleva na elektroniku do 5 000 Kč	<b>10</b>	<b>63 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 70 osob)
Vstup do dětského zábavního centra	<b>2</b>	<b>12 800 Kč</b> (při odhadovaném počtu 80 osob)
20% sleva na kulturní akci s maximální hodnotou 5 000 Kč	<b>10</b>	<b>63 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 70 osob)

(Vlastní zpracování)

Tabulka 14: Benefity skupiny III.

<b>Druh benefitu</b>	<b>Nutný počet kreditů</b>	<b>Náklad na benefit (předpoklad)/Rok</b>
Dětská rekreace a ozdravné pobyty	<b>30</b>	<b>30 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu osob 10 osob)
Příspěvek na podpůrný fond zaměstnanců	<b>10</b>	<b>70 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 70 osob)
Příspěvek na tělovýchovu zaměstnanců	<b>10</b>	<b>50 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 50 osob)
6. týden dovolené	<b>150</b>	<b>80 000 Kč</b> (při odhadovaném počtu 8 lidí v 1. roce startu systému)

(vlastní zpracování)

Mimo tyto tarify zůstávají benefity, které společnost poskytuje mimo běžný rámec. Jedná se především o odměny při životních jubileích, výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance v pracovním procesu a příspěvek na klub seniorů bývalých zaměstnanců společnosti Šmeral Brno a.s. V neposlední řadě je nutno říci, že společnost Šmeral Brno a.s. poskytuje příspěvek na stravování větší měrou, než je zákonem nařízeno.

### **Benefity skupiny I.**

Ve skupině číslo I. bude zaměstnancům umožněno vzít si sebou domů i druhý oběd, například pro partnera se stejným příspěvkem, jako klasický zaměstnanec. V současné době cena pro zaměstnance po zdražení od 1. 5. 2017 je 30 Kč a pro cizího strávnicka 80 Kč. Odhadovaný náklad je 60 Kč/oběd. Vydotovaný rozdíl je tedy 30 Kč/oběd. Náklad na benefit je pak při odhadovaném počtu 100 uživatelů následující: 30 Kč na dotovaný oběd x 20 pracovních dní x 100 zaměstnanců x 12 měsíců = 720 000 Kč/rok.

Dále podniková rekreace znamená ubytování v rekreačním středisku společnosti zdarma pro 4 osoby na 1 týden, kdy si zaměstnanec platí pouze stravné. Společnost má

vyčíslené, že náklad na jeden pokoj (chata) je 1 000 Kč na ubytovaný týden. Výpočet je pak následující: odhadovaný počet uživatelů je  $30 \times 1000 \text{ Kč} = 30\,000 \text{ Kč/rok}$ .

Podnikové bydlení, jedná se o bydlení na ubytovně pro zaměstnance zdarma. Zde se kalkuluje s 20 osobami (dle historických zkušeností společnosti) a cena benefitu je následující:  $3\,000 \text{ Kč (náklad na osobu/měsíc)} \times 20 \text{ osob} \times 6 \text{ měsíců (při využití 120 kreditů ročně)} = 360\,000 \text{ Kč/rok}$ .

### **Benefity skupina II.**

Roční permanentka do fitcentra:  $65 \text{ uživatelů} \times 9\,000 \text{ Kč/vstup/rok} = 585\,000 \text{ Kč/rok}$

Balíček 5 poukázek na masáže:  $60 \text{ uživatelů} \times 9\,000 \text{ Kč/balíček} = 540\,000 \text{ Kč/rok}$

20% sleva na elektroniku:  $70 \text{ osob} \times 900 \text{ Kč} = 63\,000 \text{ Kč/rok}$

Dětské zábavné centrum:  $80 \text{ osob} \times 160 \text{ Kč} = 12\,800 \text{ Kč/rok}$

20% na kulturní akce:  $70 \text{ osob} \times 900 \text{ Kč} = 63\,000 \text{ Kč/rok}$ .

### **Benefity skupina III.**

Dětské rekreace a ozdravné pobyty:  $10 \text{ osob} \times 3\,000 \text{ Kč (náklad/osobu)} = 30\,000 \text{ Kč}$

Podpůrný fond:  $70 \text{ osob} \times 1\,000 \text{ Kč (náklad/osobu)} = 70\,000 \text{ Kč}$

Příspěvek na tělovýchovu:  $50 \text{ osob} \times 1\,000 \text{ Kč (náklad/osobu)} = 50\,000 \text{ Kč}$

6. týden dovolené:  $8 \text{ osob} \times 10\,000 \text{ Kč (týdenní mzda zaměstnance + zdravotní a sociální)} = 80\,000 \text{ Kč}$ . Pro další roky nutno kalkulovat s větším počtem osob.

Celkový odhadovaný náklad na první rok ceníkového tarifu kreditových benefitů je 2 876 800 Kč. K této částce musíme přičíst benefity nenárokové tedy 250 000 Kč jako rezervu pro významná pracovní jubilea zaměstnanců, dále pak 240 000 Kč rezervu pro případné odškodnění rodiny zaměstnance v případě jeho úmrtí a 4 000 000 Kč jako příspěvek zaměstnancům na stravné. Celkově pak společnost zaplatí na benefitech svých zaměstnanců 7 426 800 Kč, což je dle slov generálního ředitele částka, která je řádově o 2 miliony korun nižší, než společnost vyplácí v současné době.

Dále doporučuji zvážit možnost různých příspěvků na školení, či studium v rámci zvyšování kvalifikace a osobního růstu.

Odhadovaná časová náročnost na zavedení nového systému:

Dohoda s odbory na novém systému minimálně 2 měsíce. Zavedení IT podpory pro nový systém s přihlédnutím k již existující IT síti ve společnosti - 5 pracovních dní. Zavedení skupiny benefitů I. a III. - odhadem 1 den. Pravděpodobná časová náročnost dohod s obchodními partnery u skupiny benefitů II. cca 2 měsíce, nicméně vše záleží na schopnosti personálního útvaru ve společnosti Šmeral Brno a.s.

Celkový časový odhad na zavedení nového systému je tedy cca 4 měsíce. Doporučený start nového systému je vždy k 1. 1. daného roku spolu s podpisem nové kolektivní smlouvy na daný rok.

## ZÁVĚR

*„Nejkratší cesta k úspěchu je přesvědčit druhé, že je v jejich zájmu, aby prosazovali zájem váš.“ (30) Jean de la Bruyère*

Tento motivační citát, který pronesl známý francouzský filozof, spisovatel a moralista už v druhé polovině sedmnáctého století je velmi citelně platný dodnes. Vedle půdy a kapitálu je lidská práce stále hodnotnější a dražší výrobní faktor. Právě s ohledem na stále rostoucí cenu lidské práce je nutné, aby efektivita této práce stále rostla. V případě zaměstnanců k tomu velkou měrou přispívá právě motivační systém. Pokud je motivační systém ve společnosti nastaven tak, že zaměstnanec opravdu cítí a chce dosáhnout na dané benefity, na které dosáhne svou dobře a včas vykonanou prací, je hodnota takového systému obrovská.

V této práci bylo provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření ve společnosti Šmeral Brno a.s. Společnost s více jak 150 let trvající tradicí, téměř 400 zaměstnanci 60 středisky a stovkami obchodních partnerů je společnost Šmeral Brno a.s. významným zaměstnavatelem v českém průmyslu. A právě pro svou historii zůstává občas tato společnost zahleděna více do své minulosti, než aby přemýšlela o své budoucnosti. Budoucnosti, kdy nastupující nová generace tzv. mileniánů právě vstupuje na trh práce, kdy tato generace chce od světa více svobody a možnosti volby.

Na základě zjištěných výsledků výše zmíněného dotazníkového šetření jsem navrhla pro společnost zcela nový pohled na motivační systém, kdy zaměstnanci se zaměstnavatelem směňují získané kredity za benefity dle vlastního výběru. Z pohledu zaměstnavatele je pak důležitý finanční balanc přínosu a nákladu na tento systém. Z pohledu zaměstnance pak možnost výběru a touhy po získaném benefitu.

Hlavním pozitivem nového systému je pak jeho flexibilita a možnost vývoje společně s vývojem a změnou preferencí zaměstnanců s ohledem na jejich věk, skladbu a potřeby. A nyní mi dovoluť zakončit tuto práci posledním citátem od Anthonyho Robbinse, slavného amerického právníka: *„Soustřed'te se na to, kam chcete jít, nikoli na to, čeho se bojíte.“(30).*

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2.
2. NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3. přepracované vyd. Praha: TRITON, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
3. BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.
5. LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. USA: Sage Publications. 2012. ISBN 9781412990936
6. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
7. BLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
8. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-7169-206-9.
9. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1
10. KASLER C. a KASLER - PROBSTOBVÁ F. *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha. Wolters Kluwer ČR, a.s. 2013. ISBN 978-80-7357-913-5



11. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Výpis z obchodního rejstříku*. © 2012-2015 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=48001&typ=PLATNY>
12. Citáty. *Citáty o práci a motivaci*. ©2007-2017 [cit. 2017-07-01]. Dostupné z: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace>
13. Tomáš Golán. Zaměstnanecké benefity. *Golan.cz* [online]. ©2016 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.golan.cz/zamestnanecke-benefity>
14. Benefity. *Základní informace. Benefity a.s.* [online]. ©2014 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <https://www.benefity.cz/cz/o-nas/zakladni-informace.html>
15. Hospodářské noviny. Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný. *Copyright*. [online]. ©2014 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-mimo-kancelar/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>
16. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. ©2016 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB079#III.9>
17. Šmeral. O nás. *Představení společnosti Šmeral Brno a.s.* [online]. ©2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.smeral.cz/predstaveni.html>
18. Šmeral. *Výroční zpráva 2014*. Brno: Šmeral Brno a.s., 2015
19. Šmeral. *Výroční zpráva 2015*. Brno: Šmeral Brno a.s., 2016
20. Šmeral. *Výroční zpráva 2016*. Brno: Šmeral Brno a.s., 2017 (nezveřejněná)

21. ZOUFALÝ, Jiří. Interview. Šmeral Brno a.s., Křenová 65c. 15.1.2017-21.4.2017.
22. KADLECOVÁ, Zuzana. Interview. Šmeral Brno a.s., Křenová 65c. 15.1.2017-21.4.2017.
23. RÁDSETOULAL, Vítěslav. Interview. Šmeral Brno a.s., Křenová 65c. 15.1.2017-21.4.2017.
24. DOHNALÍKOVÁ, Marie. Interview. Šmeral Brno a.s., Křenová 65c. 15.1.2017-21.4.2017.
25. NEČASOVÁ, Vlasta. Interview. Šmeral Brno a.s., Křenová 65c. 15.1.2017-21.4.2017.
26. HANÁKOVÁ, Magda. Interview. Šmeral Brno a.s., Křenová 65c. 15.1.2017-21.4.2017.
27. Šmeral. *Kolektivní smlouva 2014*. Brno: Šmeral Brno a.s., 2014
28. Šmeral. *Kolektivní smlouva 2015*. Brno: Šmeral Brno a.s., 2015
29. Šmeral. *Kolektivní smlouva 2016*. Brno: Šmeral Brno a.s., 2016
30. Nejlepší citáty. *Nejlepší citáty na každý den*. [online]. ©2016 [cit. 2017-05-01]  
Dostupné z: <http://www.citaty.cz/citaty/citaty-o-motivaci-motivacni?page=1>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Využití Maslowova systému k uspokojování potřeb pracovníků (7, s. 41) .	16
Tabulka 2: Mzdovotvorné faktory (8, s. 148).....	29
Tabulka 3: Benefity a daň z příjmu (13).....	36
Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců v roce 2014 .....	44
Tabulka 5: Věková struktura zaměstnanců v roce 2015 .....	45
Tabulka 6: Věková struktura zaměstnanců v roce 2016 .....	45
Tabulka 7: Profesní struktura zaměstnanců v roce 2014 .....	47
Tabulka 8: Profesní struktura zaměstnanců v roce 2015 .....	47
Tabulka 9: Profesní struktura zaměstnanců v roce 2016 .....	48
Tabulka 10: Produktivita práce, porovnání roků 2015-2016.....	49
Tabulka 11: Mzdové tarify .....	52
Tabulka 12: Benefity skupiny I. ....	106
Tabulka 13: Benefity skupiny II. ....	106
Tabulka 14: Benefity skupiny III.....	107

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace (1, s. 160) .....	13
Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa (7, s. 41) .....	16
Obrázek 3: Motivátory pracovního výkonu (10, s. 49) .....	18
Obrázek 4: Složky celkové odměny (3, s. 110) .....	23
Obrázek 5: Formy odměňování (10, s. 61) .....	26
Obrázek 6: Čerpaní benefitních bodů (15) .....	32
Obrázek 7: Areál společnosti (17) .....	40
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti (17) .....	41
Obrázek 9: Logo společnosti (17) .....	41
Obrázek 10: Věková struktura zaměstnanců (20) .....	46

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Skladba respondentů dle věku (vlastní zpracování) .....	64
Graf 2: Skladba respondentů dle vzdělání (vlastní zpracování) .....	65
Graf 3: Skladba respondentů dle délky pracovního poměru ve společnosti (vlastní zpracování).....	66
Graf 4: Skladba respondentů dle spokojenosti s ohodnocením (vlastní zpracování) .....	68
Graf 5: O kolik více peněz byste si představoval? (vlastní zpracování).....	69
Graf 6: Jaký benefit ve společnosti nejvíce postrádáte? (vlastní zpracování) .....	70
Graf 7: Spokojenost s výhodou: příspěvek na rekreaci (vlastní zpracování) .....	71
Graf 8: Spokojenost s výhodou: odměny při výročích (vlastní zpracování) .....	72
Graf 9: Spokojenost s výhodou: dětské tábory (vlastní zpracování) .....	73
Graf 10: Spokojenost s výhodou: očkování proti chřipce (vlastní zpracování).....	74
Graf 11: Spokojenost s výhodou: zajištění zvýhodněného stravování (vlastní zpracování).....	75
Graf 12: Spokojenost s výhodou: možnost zvýhodněného ubytování (vlastní zpracování) .....	76
Graf 13: Spokojenost s výhodou: dětské léčebné ozdravné pobyty (vlastní zpracování) .....	77
Graf 14: Spokojenost s výhodou: příspěvek na podpůrný fond (vlastní zpracování).....	77
Graf 15: Rozhodující faktor výše mzdy (vlastní zpracování).....	78
Graf 16: Cítíte se dostatečně motivováni vašimi nadřízenými? (vlastní zpracování) ....	80
Graf 17: Faktor motivace: peněžní ohodnocení (vlastní zpracování).....	81
Graf 18: Faktor motivace: možnost osobního rozvoje (vlastní zpracování).....	81
Graf 19: Faktor motivace: úprava pracovní doby (vlastní zpracování) .....	82
Graf 20: Faktor motivace: vztahy na pracovišti (vlastní zpracování).....	83
Graf 21: Faktor motivace: uznání vedoucího (vlastní zpracování).....	84
Graf 22: Znáte všechny složky vaší mzdy? (vlastní zpracování) .....	86
Graf 23: Současný stav ve společnosti: peněžní ohodnocení (vlastní zpracování) .....	87
Graf 24: Současný stav ve společnosti: možnost dalšího rozvoje (vlastní zpracování) .	88
Graf 25: Současný stav ve společnosti: úprava pracovní doby (vlastní zpracování).....	89
Graf 26: Současný stav na pracovišti: vztahy na pracovišti (vlastní zpracování) .....	90

Graf 27: Současný stav ve společnosti: uznání od vedoucího (vlastní zpracování) .....	91
Graf 28: Doporučil byste práci svému známému? (vlastní zpracování).....	92
Graf 29: Důvod vaší předchozí odpovědi? (vlastní zpracování) .....	93
Graf 30: Hledáte se v současnosti jinou práci? (vlastní zpracování).....	94
Graf 31: Důvod předchozí kladné odpovědi? (vlastní zpracování) .....	95
Graf 32: Jaké máte vztahy s: nadřízenými? (vlastní zpracování) .....	96
Graf 33: Jaké máte vztahy s: kolegy? (vlastní zpracování) .....	96
Graf 34: Máte pocit, že můžete utvářet budoucnost společnosti? (vlastní zpracování) .	98

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rámcový premiový řád .....	I
Příloha 2: Dotazníkové šetření.....	IV

## **Příloha 1: Rámcový prémiový řád**

### **1. Rozsah platnosti**

Tento rámcový prémiový řád se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti v pracovním poměru vyjma zaměstnanců odměňovaných mimotarifní mzdou.

### **2. Způsob prémiování**

Všem zaměstnancům uvedeným v čl. 1 může být poskytnuta kolektivní prémie. Prémie není nárokovou složkou mzdy. Prémie se zaměstnancům přiznávají v návaznosti na výsledky společnosti, týmu a jednotlivce.

### **3. Podmínky prémiování**

3.1 Roční objem mzdových prostředků na výplatu premií stanovuje generální ředitel.

3.2 Podmínkou pro výplatu premií je rozhodnutí generálního ředitele na základě vyhodnocení prémiových ukazatelů ke dni přidělení mzdových prostředků na tyto prémie.

3.3 Prémie se poskytují zpravidla za kalendářní čtvrtletí roku. Vedoucí úseku může stanovit pro zaměstnance prémiové období jinak (např. pro zaměstnance kategorie D měsíčně, pro zaměstnance kategorie TH je vázat ke splnění úkolu na dobu kratší či delší než kalendářní čtvrtletí).

3.4 V jednotlivých čtvrtletích činí objem premií:

- a) v prvním, druhém, třetím čtvrtletí zálohu na prémii ve výši maximálně 20 % ročního objemu mzdových prostředků na prémii,
- b) ve čtvrtém čtvrtletí rozdíl mezi objemem premií a objemem premií vyplacených v předchozích čtvrtletích roku,
- c) objem výše premií za čtvrté čtvrtletí je dodatečně stanoven generálním ředitelem, který může na základě vyhodnocení ukazatelů prémiování jednotlivých úseků a hospodářských ukazatelů společnosti zvýšit (poskytnout bonus) či snížit celkový objem premií.

### **4. Ukazatele prémiování**

4.1 Ukazatele prémiování pro všechny úseky stanoví generální ředitel na návrh finančního ředitele, přitom ukazatele prémiování mohou být:

- a) **měřitelné**, u kterých se jednoznačně stanoví a sleduje procento plnění nebo dosažený číselný výsledek. Návaznost vyplacených premií (záloh a doplatků) na plnění jednotlivých měřitelných ukazatelů je následující:



Plnění ukazatele v %	Objem vyplácených prémie v %
do 85	0
do 89	25
do 93	50
do 97	75
97 a více	100

Na základě rozhodnutí generálního ředitele (na návrh vedoucího úseku a finančního ředitele) může být uznáno nižší plnění ukazatele. Při plnění nad 101 % příslušného ukazatele může být generálním ředitelem rozhodnuto o poskytnutí bonusu nad rámec premiového limitu.

b) **hodnotitelné**, u kterých dosažený výsledek zhodnotí příslušný vedoucí zaměstnanec ve stupních:

	Procento přiznané prémie
I. splněn výborně	100
II. splněn lépe	75
III. splněn	50
IV. dílčí výhrady k plnění	25
V. nesplněn	0

4.2 Plnění premiových ukazatelů hodnotí a výši přiznané prémie jednotlivých útvarů stanoví vedoucí příslušného úseku z přidělených mzdových prostředků. Obdobným způsobem stanoví výši prémie, po provedeném hodnocení pracovního výkonu, příslušný vedoucí zaměstnanec svým podřízeným zaměstnancům.

4.3 Neplní-li některý útvar v rámci úseku premiové ukazatele, sníží vedoucí úseku prémie úměrně k míře neplnění. Stejným způsobem postupuje příslušný vedoucí zaměstnanec při hodnocení pracovního výkonu jednotlivých podřízených zaměstnanců.

## 5. Rozdělení prémie

5.1 Přidělený objem prémie rozdělí příslušný vedoucí úseku podle zásad uvedených v čl. 4.

5.2 V případě, že skutečný počet stálých zaměstnanců se zvýší nebo sníží, upraví se i částka celkového objemu určených mzdových prostředků (odst. 3.1). Průměrná částka se vynásobí počtem měsíců, které zaměstnanec v hodnoceném roce odpracoval.

## **6. Všeobecná a závěrečná ustanovení**

6.1 V souladu s tímto rámcovým prémiovým řádem mohou vydat vedoucí úseků své prémiové řády, a to předchozím odsouhlasení finančního ředitele. V nich mohou stanovit zejména další konkrétní prémiové ukazatele dle specifik úseku.

6.2 Generální ředitel může na návrh finančního ředitele rozhodnout o poskytnutí mimořádných záloh na prémie.

## **Příloha 2: Dotazníkové šetření**

1. Pohlaví:
  - a) Muž
  - b) Žena
  
2. Věk
  - a) Do 30
  - b) 31-40
  - c) 41-50
  - d) 51-60
  - e) 61 a více let
  
3. Vzdělání:
  - a) Základní
  - b) Středoškolské bez maturity/ vyučen (a)
  - c) Středoškolské s maturitou
  - d) Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Šmeral Brno a.s.?
  - a) Méně než 1 rok
  - b) 1-4 roky
  - c) 5-9 roků
  - d) 10-15 roků
  - e) 16 a více let
  
5. Jaká je povaha vaší práce ve společnosti?
  - a) Výrobní úsek
  - b) Administrativa
  - c) Technický úsek
  - d) Výkonná funkce
  - e) Podpůrná složka
  
6. Máte pocit, že jste dostatečně ohodnoceni za svou práci?
  - a) Určitě spokojen
  - b) Spíše spokojen
  - c) Spíše nespokojen
  - d) Určitě nespokojen
  
7. Pokud jste odpověděl (a) na předchozí otázku spíše nespokojen, či určitě nespokojen, O KOLIK více byste si představoval (a)?:  
.....

8. Jakou zaměstnaneckou výhodu ve společnosti postrádáte?
- a) Příspěvek na péči o zdraví
  - b) Nepeněžní dary
  - c) Podpora profesního a osobního rozvoje
  - d) Příspěvek na sportovní a jiné vyžití
  - e) Jiné:.....

9. Jak jste spokojen (a) s poskytováním zaměstnaneckých výhod? Vybrané zaškrtněte:

	Určitě spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Určitě nespokojen
<b>Příspěvek na rekreaci</b>				
<b>Odměny při významných osobních výročích</b>				
<b>Příspěvek na dětské tábory</b>				
<b>Očkování proti chřipce</b>				
<b>Zajištění zvýhodněného stravování</b>				
<b>Možnost zvýhodněného ubytování</b>				
<b>Příspěvek na dětské léčebné ozdravné pobyty</b>				
<b>Příspěvek na podpůrný fond zaměstnanců</b>				

10. Jaký hlavní faktor by dle vašeho názoru měl být rozhodující pro výši mzdy?
- a) Kvalifikace
  - b) Fyzická zátěž
  - c) Psychická zátěž
  - d) Kvalita a množství odvedené práce
  - e) Délka odpracovaných let v podniku
  - f) Jiné:.....

11. Máte pocit, že jste vašimi nadřízenými dostatečně motivováni?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

12. Jak důležité jsou pro vás následující faktory motivace pro vaši práci: Vybrané zaškrtněte

Velmi důležité

Spíše důležité

Spíše nedůležité

Velmi nedůležité

<b>Peněžní ohodnocení</b>				
<b>Možnost dalšího rozvoje</b>				
<b>Úprava pracovní doby</b>				
<b>Vztahy na pracovišti</b>				
<b>Uznání vedoucího pracovníka</b>				

13. Znáte všechny složky vaší mzdy?

- a) ano
- b) ne

14. Jak jste spokojený se současným stavem ve společnosti z hlediska:

Velmi spokojený

Spíše spokojený

Spíše nespokojený

Velmi nespokojený

<b>Peněžní ohodnocení</b>				
<b>Možnost dalšího rozvoje</b>				
<b>Úprava pracovní doby</b>				
<b>Vztahy na pracovišti</b>				
<b>Uznání vedoucího pracovníka</b>				

15. Doporučil byste práci ve Šmeral Brno a.s. svému známému?

- a) Ano
- b) Ne

16. Uveďte důvod (y) vaší předchozí odpovědi: .....

17. Díváte se v současnosti po jiných pracovních nabídkách, či uvažujete o změně práce?

- a) Ano
- b) Ne

18. V případě, že jste v předchozí otázce odpověděl (a) ano, jaký je hlavní důvod?

.....

19. Jaké máte vztahy s:

Nadřízenými:

- a) Velmi dobré
- b) Spíše dobré
- c) Spíše neuspokojivé
- d) Velmi neuspokojivé

Kolegy:

- a) Velmi dobré
- b) Spíše dobré
- c) Spíše neuspokojivé
- d) Velmi neuspokojivé

20. Máte pocit, že s Vámi management komunikuje budoucnost a směřování společnosti?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne